THE INNOVATOR'S METHOD

[美] 内森・弗尔（Nathan Furr）
杰夫・戴尔（Jeff Dyer）◎著

陈召强　刘会◎译

创新者的方法

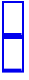
唯有克服不确定性，创新才能从模糊的想法演变为成功的商业模式 / 适用于创业公司，更适用于成熟企业的创新实践指南

斯坦福大学创新与创业学教授、“全球最具影响力管理学者”，讲透实现创新的四个关键步骤

“破坏性创新之父”**克莱顿・克里斯坦森**作序推荐！



中信出版集团・CHINACITICPRESS



序言

近期，你可以安排一次实地或虚拟的旅行，去纽约、中国香港、新加坡和迪拜看一看。在纽约，先到第6大道和第57街的交叉口，然后背对中央公园，开始向南行走。在路的左侧，你会看到洛克菲勒中心，这是20世纪30年代兴建的摩天大楼建筑群。在路的右侧，你会看到更加高耸的摩天大楼建筑群，那是20世纪60年代设计和建造的。这些矩形和直角建筑物直插云霄，区别就在于建筑物外墙的类型以及楼层的层数——60层或70层。

然后，再去中国香港、新加坡和迪拜，对比一下它们的空中轮廓线和纽约第6大道的空中轮廓线。在这些城市，过去15年建造的摩天大楼大多是世界独有的，而且它们中的大多数都极具吸引力，有的甚至可以用惊艳来形容。它们的曲线、角度、风格和表现方式都是独一无二的。是什么发生了变化？这些建筑师变得更大胆和更有创意了吗？这些城市的建筑师比美国的建筑师更专长于设计吗？

答案是否定的。因为中国香港、新加坡、迪拜乃至世界各地建筑师使用的软件已经非常先进。如果一名建筑师想改变一个角、调整工字梁的承重或新的曲线，或者在23层外伸的装饰部分使用一种新的焊缝方式，这些软件都会自动对建筑物所有部分的设计进行重新计算，并依照各个独特要素，展现每个部分所需要做的改变以及哪些地方必须做到平衡等。软件可以对这些大型超高层建筑物各个要素之间的依存关系进行计算。基于此，一套规则也就随之诞生，即“如果这样，那就那样”。这些规则并不同于那种“不要这样做，因为我们不知道会发生什么”的规则。实际上，这种因果关系规则解放了设计中的艺术性。

20世纪60年代建造的摩天大楼之所以存在很小的差异性，是因为创造性的自由空间太小：任何不同于标准直梁或90度角的设计都是危险的，而且造价也是非常高昂的。对于异乎寻常的设计要素，即便最优秀的建筑师，也很难拿出全面的调整方案。

那么，这与管理有什么关系呢？从历史上看，管理与“直线”和“直角”有关。当下，经理人使用的传统商业规划的工具——“软件”——有助于他们完善分析、规划与执行的艺术，但前提条件是，问题必须是标准化的，而依存关系也必须是已知的。创新与不确定性和非标准化流程（“曲线”和“奇异角”）有关，而我们使用的管理文献和工具还无法解决经理人与创新者面临的新问题。在面对高度不确定性问题时，经理人需要新的“软件”，即一套新的指导方针和规则。

此外，虽然大多数公司之间都存在相互依存关系，但大多数高管对这种依存关系以及彼此之间的相互作用知之甚少。对一家公司来说，有些相互作用是静态的，只会在特定的时间点发生。而其他的，则是动态的，且持续存在。很多高管和雇员之所以坚持标准流程，是因为相互依存过程的改变费时、危险且代价高昂。尽管标准流程会迟滞创新的步伐，但很多经理人在追求秩序的过程中，仍会本能地选择少做创新。

公司高管之所以面临这样的困境，原因之一是只有很少的商业研究者能深入了解企业之间的相互依存关系，就像前面所说的软件之于建筑一样。

我们多数人必须追随这些少数人的步伐，因为这些研究人员对流程和组织架构的系统性依存关系有着深入了解，而这种了解所产生的影响是深远的。比如，史蒂文·斯比尔和肯特·鲍恩就对丰田生产体系开展过深入研究，考察了从医疗保健到铝在内的全行业生产流程。基于这种深入了解，他们总结出了四项管理规则（见《哈佛商业评

论》文章——《破译丰田生产方式的DNA[注]》），深度超过了先前研究人员过分简单化的描述。相类似的，亚宾泽协会（Arbinger Institute）的特里·沃纳及其同事在《和平无关颜色》（*The Anatomy of Peace*）一书中，对造成冲突和化解冲突的相互依存过程进行了详细描述。埃德加·沙因对创造文化和抗拒变革的过程进行了全面分析，并在其著作《组织文化与领导力》（*Organizational Culture and Leadership*）中做了总结。还有切特·休伯所著的《绕道而行：我的安吉星之旅》（*Detour: My Unexpected, Amazing, Life Changing Journey with OnStar*）对静态和动态的相互依存关系做了解释。休伯是一位创新者，在通用汽车内部创建了极为成功的安吉星（OnStar）公司。休伯做到了人们认为不可能做到的事情，原因就在于他对自己的经验和其他少数人所研究的规则——“如果这样，那就那样”——进行了提炼和升华。

感谢他们以及其他一些研究人员和作者，因为他们教会我如何研究和使用相互依存关系，无论是在企业、学界、教会，还是在家庭中。

为此，我还要感谢戴尔和弗尔教授。作为本书的作者，他们是我认识的最先对创新过程进行全面、详细描述的研究人员，阐释了那些在过去严重迟滞创新步伐的静态的和动态的相互依存关系。如果一个人面临高度不确定性问题，那么他们描述的精益创业和设计思维工具就是宝贵的创新工具。他们，以及其他很多人，正在帮助创建先进的管理“软件”，就像现在建筑师用来设计新奇建筑的软件一样先进。

克莱顿·克里斯坦森哈佛商学院教授

---

1. Thomas Eisenmann and Laura Winig, “Rent the Runway,” Case 812-077（Boston: Harvard Business School, 2012）.

引言

作为一家成功的规模化公司，你不能因循守旧，因为你会面临很多初创公司的威胁。

——斯科特·库克财捷（Intuit）创始人、执行委员会主席

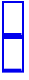
你有没有产生过一个关于新产品或新服务的想法，你认为它很酷，最终却因为觉得风险太高而没有付诸行动？又或者，你不知道该如何迈出下一步？再或者，在工作中，你有没有想到过一个有助于公司发展的好点子，比如它可以改变产品的研发或分销方式，改变客户服务的方式，或者改变招聘和培训雇员的方式？事实上，我们大多数人都曾在某个时间产生过类似的想法。但无论是我们自己，还是我们所在的公司，都不擅长利用这些想法。为什么？典型的原因是，这些想法是否有效存在重大不确定性。它们是有风险的，而大多数个体，其中又尤以公司为甚，都倾向于规避风险。但如果你能把想法中的大多数风险排除掉，那会怎样？如果你有一个可以测试和验证该想法是否有效的流程，那又会怎样？

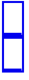
本书要传递的一个关键信息是，在很多不同的领域，对于以高度不确定性为特征的伟大想法，新的验证工具和验证视角正在出现。无论你称它是精益创业、设计思维，还是敏捷开发，有一点毋庸置疑，这些新方法正在彻底改变经理人提出和改进新想法，以及将这些想法成功推向市场的方式。这些工具有助于创业者、设计师和软件开发人员通过廉价而快速的试验，降低不确定性和风险。

为帮助经理人在成熟公司内部运用这些实务，我们提供了一种管理创新的新方法，并将其称为“创新者的方法”：一种提出和改进想

法，以及将这些想法推向市场的端对端的流程。基于我们对数百家成熟公司和初创公司的调查，我们会向你展示在何时以何种方式运用创新者的方法，并一步步带你掌握这些新的实务。我们回答如下问题：我们如何知道这一想法是否值得追求？我们有没有找到正确的解决方案？这种产品或服务的最佳商业模式是什么？我们将重点放在“如何”上面——如何利用少数企业和大多数成功初创公司使用的，源于精益创业、设计思维和其他类似技巧的最佳工具，来测试和验证想法，并将这些想法加以商业化？我们承认，创新流程是混乱的和不可预测的。事实上，也没有任何一种流程可以完全消除不确定性。但这些工具可以用于解决带有不确定性因素的客户创新问题或内部问题，无论是在人力资源、财务还是在其他领域。

我们先讲一个故事。





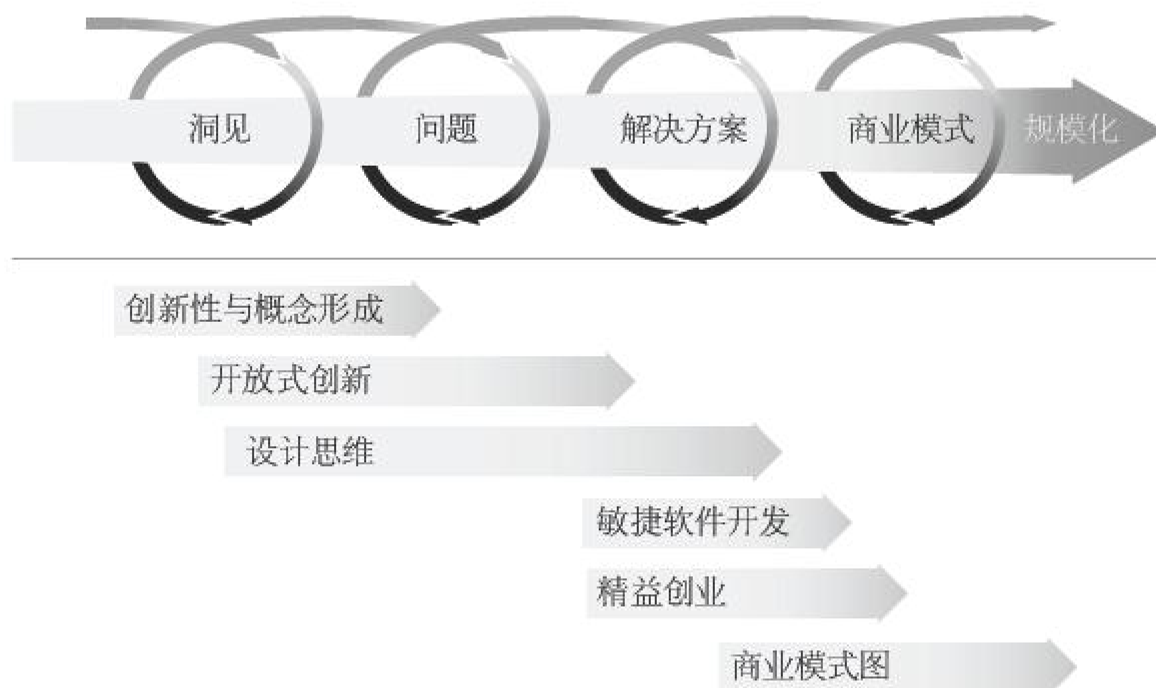
创新者的方法的来源

我们开展了多个重叠研究项目，以了解创新者是如何成功地将他们的想法推向市场的。该研究始于《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*）——最先提出管理创新的不同方式，然后是《创新者的基因》（*The Innovator's DNA*）——给出了有助于颠覆性创新者产生洞见的五项探索性技能。注虽然《创新者的基因》给出了如何产生创新想法的建议，但在产生了一个关于新产品、新流程或新服务的想法之后，接下来你该怎么做？你如何判断这个想法是否值得追求？你如何判断这个问题是否值得解决？你如何确定你找到了一个针对该问题的解决方案？简而言之，对这些新想法进行测试、验证和商业化推广的工具是什么？

为了回答这些问题，我们回顾和总结了其他学科在管理不确定性问题上的新观点。在运用新方法管理创新中的不确定性问题方面，我们并不是最先看到需求的人。对于不确定性问题，主要学科都给出了自己的答案，比如工程学的设计思维、计算机科学的敏捷开发、创业学的精益创业、物理学的主动学习和军事学的适应性兵力，等等。每一种观点都为我们在本书中的总结提供了富有价值的洞见和贡献。在其他书中，读者也可能会看到创新者的方法的一些要素，比如关于设计思维的书——提姆·布朗的《设计思考改变世界》（*Change by Design*）和罗杰·马丁的《设计思考就是这么回事》（*The Design of Business*）等；关于初创公司的书——埃里克·莱斯的《精益创业》（*Lean Startup*）、史蒂夫·布兰克的《创业者手册》（*The Startup Owner's Manual*）和亚历克斯·奥斯特瓦德的《商业模式新生代》（*Business Model Generation*）等；关于创新的书——克里斯坦森的

《创新者的窘境》、肖纳·布朗和凯瑟琳·艾森哈特的《边缘竞争》（*Competing on the Edge*）、鲍勃·萨顿的《铅笔为什么能打结》（*Weird Ideas that Work*），以及丽塔·冈瑟·麦克格兰斯和伊安·麦克米兰的《探索驱动型规划》（*Discovery-Driven Planning*）等；关于敏捷开发的书——杰夫·萨瑟兰和肯·施瓦伯的《Scrum指南》（*The Scrum Guide*）和肯尼思·鲁宾的《Scrum精髓》（*Essential Scrum*）等。我们尊重这些作者，并向你推荐他们的思想贡献。

虽然他们在各自领域取得了富有价值的洞见，但这些著作通常只论述创新过程中的一个部分。在本书中，我们将各个部分结合在一起，力争提供一个整体性模型：从产生洞见，到深刻理解客户问题，再到基于最小化可行模型的卓越解决方案，最后把商业模式和解决方案结合起来，并进行大规模推广。在图I－2中，设计思维在帮助人们理解客户问题方面有着独特作用，但它无法帮助找到合适的商业模式。精益创业有助于找到问题的解决方案，但在产生想法或确定是否找到了一个值得解决的问题方面，通常无法提供指导。那些关于商业模式的书，虽然为寻找商业模式的其他要素提供了卓越工具，但没有解决如何产生伟大想法的问题，也没有告诉人们如何深刻理解客户问题。我们的整体性模型会告诉你确定一个商业模式的所有步骤。而且，就市面上的这类图书而言，它们关注的大多是初创公司，没有告诉你如何将这些原则进行适应性改变，以用于大公司。



图I－2 方法详解

为了解经理人在成熟公司中如何运用和改变这些原则，我们开展了一项涵盖数百家公司的广泛研究，其中既包括定性研究，也包括定量研究，看它们是如何把想法推向市场的。我们调查了成功的公司，也调查了不成功的公司，旨在了解成功与失败的差别。这些公司可以归为四类：

- 成立之后始终保持创新能力的成熟公司；
- 失去或正在失去创新能力但后来又重新拥有创新能力的公司；
- 既有成功也有失败创新行动的初创公司；
- 既有成功也有失败创新行动的成熟公司。

虽然我们没有在本书中描述所有这些公司，但在表I－1中，我们还是给出了一个公司样本。它们分属前三个类别，基本覆盖了本书所

述的案例公司。

表I－1 公司样本

保持创新能力的成熟公司	重获创新能力的成熟公司	初创型创新公司
亚马逊	财捷	T台租衣网
Salesforce.com	联合利华印度（Hindustan Unilever）	Qualtrics
谷歌	宝洁；亿滋（Mondelēz）	动力通信（Motive Communications）
维尔福软件	达维维恩达银行（Banco Davivienda）	吉特华普（GitHub）
再生元（Regeneron）	戈博制造（Godrej & Boyce Manufacturing）	阿萨纳（Asana）
星巴克	美国电话电报公司（AT&T）	奇格（Chegg）
戈尔公司（W. L. Gore）	西麦斯（Cemex）	Ultimate Arena/Xfire
艾迪伊欧（IDEO）		妙策集团（Big Idea Group）

在将创业时的创业管理原则制度化方面，有的公司做得很好，比如亚马逊、谷歌和维尔福软件公司（Valve Software）等。举例来说，在杰夫·贝佐斯的领导下，亚马逊自1996年成立以来就一直保持着超凡的创新轨迹。事实上，该公司保持了年均73%[注]的创新溢价（IP）（我们在《创新者的基因》中介绍了这一衡量标准，并使用该标准编制了《福布斯》最具创新力企业榜）。亚马逊的创新溢价意味着，投资者愿意以高于该公司现有业务现金流净现值73%的溢价购买其股票。在过去的15年里，亚马逊的创新溢价一直是全球最高的。[注]

另外一些公司则代表了创新转机故事，比如财捷、宝洁和联合利华印度等。在经历了多年稳定但却不见起色的创新表现后，这些公司采取了我们所描述的策略，强力推动创新。再就是一些初创公司，它们为我们提供了关于创新的丰富洞见，比如T台租衣网、Qualtrics和

动力通信等。此外，还有一些公司试图将精益创业等技巧纳入公司内部，但最终失败。它们让我们明白了公司采取此类行动时面临的挑战。

---

1. A company’s innovation premium represents the premium that investors are willing to pay for a company’s stock because they expect the company to launch innovations that will produce even bigger future income streams.It is the market value of the company minus the net present value of its existing businesses.
2. Jef Dyer and Hal B.Gregersen, “The Secret to Unleashing Genius,” Forbes, September 3, 2013.
3. Scott Cook, personal interview, May 7, 2013.

创新者的方法有用吗

在该项研究中，我们首先问的问题是："成功的创新者采用什么样的程序确认并将他们的想法推向市场？"虽然我们宣称创新者的方法是成功的，但你也可以问一下自己：这个方法真的有用吗？或许，最有力的证据来自我们研究的成熟公司，因为在采取该方法之后，它们的创新表现都得到了提升。在本书描述的上市公司中，我们发现，在采取关键要素之后的三五年里，它们的创新溢价平均增长率为57%（见表I－2）。

虽然创新需要一定的时间才能取得成效，但在这些数字背后，是收入和利润的增长以及兴奋情绪的高涨。比如，联合利华印度在一年之内收入就增长了40%；依靠成功推出的新产品，财捷在三年时间里实现了10倍的收入增长；亿滋中国虽然尝试失败，但后来还是成了一家估值10亿美元的成功企业；戈博推出了新的消费产品类别，并通过全新的分销渠道发售全球；宝洁创建了多个销售额高达数十亿美元的业务；AT&T将负的创新溢价率转变为正值（在21世纪第一个10年中期，投资者预计AT&T的现有业务会萎缩，但现在他们认为这些业务会实现增长）。

表I－2 公司采用创新者的方法之后的创新溢价增长率

公司名称	采用该方法之前的创新溢价[a]	采用该方法之后的创新溢价[b]	增长率	额外市值[c]
财捷	20%	29%	45%	18 亿美元
联合利华印度	51%	61%	17%	20 亿美元
亿滋	17%	31%	78%	83 亿美元
宝洁	18%	36%	95%	405 亿美元
戈博制造	40%	60%	50%	9 亿美元
AT&T	− 13%	6%	—	358 亿美元

注：①“之前”的创新溢价率取自2006~2008年，因为在此之后，上述公司开始发起包含创新者的方法各重要因素的计划（宝洁是个例外，该公司从2000年即雷富礼出任公司首席执行官之后开始采用创新者的方法）。

②“之后”的创新溢价为2013年的溢价。

③以公司2013年的市值乘以溢价率计算得出。

谁需要创新者的方法

任何希望开展创新或面临不确定性问题的人，都需要了解应在何时以何种方式运用创新者的方法，以提高成功概率。我们认为，本书的主要受众可以归为如下三类：

- 职能或事业部门中希望开展创新或解决不确定性问题，但却不了解相关步骤或因各种障碍而受挫的经理人；

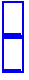
- 面临增长下滑挑战，需要维持现有增长率，或面临优秀经理人流失（他们可能会加入初创公司）的领导者；

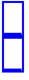
- 希望最大限度提高成功概率的创业者——他们中的很多人可能是备受挫折的经理人。

显然，本书内容是针对经理人、领导者和创业者的，但同样，它也适用于任何试图解决复杂问题的人，比如试图改变教育的人，试图改进政治决策的人，甚或试图解决棘手家庭问题的人。举例来说，如果美国政府官员设计一些试验，使之并行运行，从中得出经验，然后再在全国范围内推行某项政策，这在我们看来或许是更高效的（事实上，在通过试验制定政策方面，中国已经拥有成功经验；目前，为确定控制空气污染的最佳方式，中国同时进行了七项试点工作）。当然，我们的最终目标是，让你掌握那些可以用来解决挑战性问题的原则。

本书的重要思想是，不确定性需要一套新的管理原则。传统的管理原则在解决相对确定的问题方面颇为有效，但对于解决以不确定性为特征的问题，效果较差。利用本书描述的工具，你将学会如何创造

性地解决高度不确定性问题。你将学会如何把想法转变成现实。对大型组织的领导者和经理人以及崭露头角的创业者来说，这种知识是宝贵的。任何产生过这样一种念头——“我不知道这个想法是否有效”，但却不知道接下来该怎么做的人，本书就是你的操作手册。





你面对的不确定性有多大

不是所有行业都面临同等程度的不确定性。有些行业本身的需求不确定性或技术不确定性就比其他行业更高。在图1－3所示的2×2矩阵中，横轴基于技术不确定性对行业进行了标示，依据标准是过去10年里研发开支占行业销售收入的平均比例。竖轴标示了行业的需求不确定性，依据标准是过去10年里收入波动或变动的等量加权和过去10年里进入或退出一个行业的公司的比例。虽然这些标准并不完美，但它们依然可以确定这些行业所面临不确定性的最高和最低基准水平（见表1－1）。

你的行业处于什么位置？你面临较高的不确定性，还是较低的不确定性？如图1－3所示，有的行业面临较低的不确定性，比如个人服务提供商，以其中的理发店和干洗店为例，两者都是用类似的技术为众所周知的需求提供解决方案。相反，图1－3右下象限中的行业虽然面临较低的需求不确定性，但技术不确定性却很高。飞机制造商一般可以预测飞机生产需求，它们面临的挑战是技术不确定性，比如波音和空中客车斥巨资开发先进的新机型（波音787和空客A350等）。

表1－1 行业不确定性水平排名

（%）

行业	不确定性衡量标准		
	研发开支占销售收入比例	收入波动	公司更替率[a]
1. 医疗设备	8.2	90.7	13.1
2. 计算机	5.8	98.8	12.0
3. 计算机软件	9.8	69.9	14.4
4. 制药	17.4	63.3	12.7
5. 测量和控制设备	9.3	97.0	8.8
6. 机械	3.2	100.5	9.3
7. 农业	10.8	123.3	4.9
8. 电子设备	5.2	61.5	10.5
9. 化工	3.0	71.2	9.2
10. 机电设备	9.8	35.0	9.2
24. 商业服务	3.2	46.2	6.5
40. 商业供应	1.4	34.8	5.0
41. 航运集装箱	0.5	65.1	4.9
42. 房地产	1.3	57.6	3.0
43. 啤酒和烈酒	2.3	12.8	3.7
44. 个人服务	0.3	59.7	4.4
45. 烟草制品	1.0	20.3	5.2
46. 保险	2.2	30.4	0.9
47. 批发	0.1	14.1	6.3
48. 公用事业	0.2	45.6	0.2
49. 贵金属	0.1	40.7	1.5

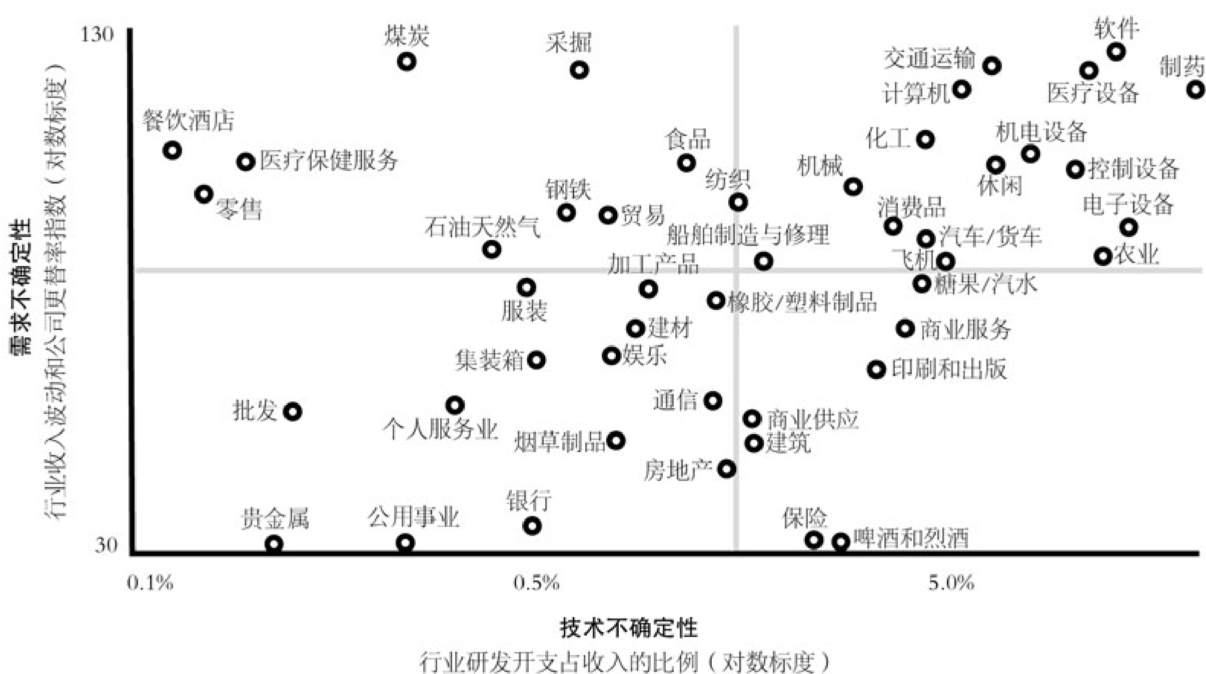


图1－3 按行业划分的需求和技术不确定性（2002~2011年）

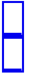
资料来源：Compustat，2013.
注：1.象限交叉点的中位数值：1.4和67.5。
2.出于视觉考虑，啤酒和烈酒、公用事业和贵金属行业在图中所显示的需求不确定性数值为30，而真实的需求不确定性数值分别为28.9、21.6和14.4。
注：①一个行业每年进入和退出的公司数量之和与行业内公司总数量之间的比率。

左上象限内的公司面临较高的需求不确定性，但技术不确定性较低。比如，餐饮、酒店行业通常都很难预测其所提供服务的需求，因为有很多因素会影响人们外出就餐或旅行的意愿、时间和地点。不过，提供餐饮或住宿的技术多年来都没有发生太大的变化。

最后，右上象限内的行业，比如软件、制药和医疗设备等，既面临较高的需求不确定性，也面临较高的技术不确定性。举例来说，谁能预测到医疗机器人会用于外科手术？当直觉外科公司（Intuitive Surgical）推出医疗机器人达·芬奇系统时，这家公司面临着重大的技术不确定性和需求不确定性。

我们的分析显示，平均而言，相比于不确定性最低的十大行业，面临不确定性最高的十大行业更需要创新管理技能。不过，即便一个行业在不确定性程度上居中等水平，它的每一个问题也都有着不同程度的不确定性。比如，食品零售商网络货车公司（Webvan）处于不确定性相对较低的行业，但它的送货上门在线平台既面临较高的需求不确定性（客户是否会在网络上购买食品杂货），也面临较高的技术不确定性（能否以较好的成本效益方式完成订单）。需求不确定性很高，因为这家公司对需求缺乏基本的了解，做了很多假设。技术不确定性同样很高，因为在确定最佳技术问题上，它也做了很多假设。

假设与事实的比率即不确定性比率。如果面临的是一个不确定性较低的问题，你或许可以采用传统管理方式。如果面临的是一个不确定性较高的问题，本书应该成为你的指导。网络货车公司的投资者是不幸的，因为该公司在全面运营之前并没有成功解决其自身面临的不确定较高的问题，结果5亿美元打了水漂。



实施创新者的方法

财捷内部正在发生什么？在经理人采用设计思维和精益创业理念的同时，他们也在学习如何系统地实现成功。此外，他们还开始在公司内部设立创业团队，让它们采用与创业公司相类似的程序，将新产品推向市场。

通过观察财捷以及其他创新型公司和初创公司，我们发现这些公司都在运用相类似的流程测试和确认它们的想法。“创新者的方法”的流程包含4个步骤，意在解决高度不确定性问题，并将洞见转变为成功创新（见图1－4）。

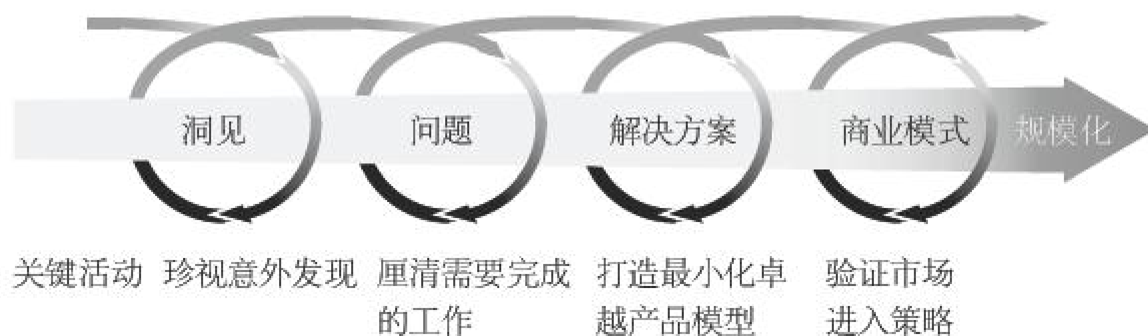


图1－4 创新者的方法

（1）洞见：珍视意外发现。依据我们在早前出版的《创新者的基因》中所确定的行为技能——发问、观察、交际和实验——为值得解决的问题广泛寻找洞见。

（2）问题：厘清需要完成的工作。从探寻客户的需求或问题而不是从解决方案出发，寻找功能上、社交上和情感上需要完成的工作。确保你正在寻找的是一个值得解决的问题。

（3）解决方案：最小化卓越产品。从多重解决方案维度提出理论或虚拟模型，而不是开发完整产品。然后，再依据每一个解决方案，开发最小化可行产品模型，并最终开发最小化卓越产品。

（4）商业模式：验证市场进入策略。在确定解决方案之后，着手验证该商业模式的其他部分，比如定价策略、客户获取策略和成本结构策略等。

该方法中的每一步都至关重要，且都涉及一个测试“信念飞跃”假设的试验闭环，即“假设、测试、学习”闭环。㊟现在让我们回到财捷公司，看看它是如何运用创新者的方法的。

洞见：珍视意外发现

创新者的方法始于洞见的产生，即通过寻找意外事件或其他线索，比如某个问题的症状，深入了解潜在的客户问题。这里所说的“问题”，是指外部客户或内部用户的需求或面临的问题（以财捷为例，公司内部一半的项目是为了解决客户的需求，另外一半则是为了满足内部的需求，比如开发更好的技术工具，以服务客户或创造更好的工作环境）。洞见可以来自任何一个人，这也是为什么财捷会拿出10%的上班时间让雇员提想法，要他们参与创业团队。在一个便利样本中，我们发现洞见主要来自用户或客户观察，以及与财捷客户、内部雇员或外部人士的谈话。

洞见最初通常源于你注意到的一种症状或发现的一个意外事件，而这会为你提供机会线索。比如，财捷的巴拉特·卡达巴和迪帕·巴楚（创新催化师）寻找创造新业务的机会，以提升印度12亿居民的财务生活。在通过最初的观察和分析之后，巴楚和一个包括另外三人的

团队决定对印度1.5亿农民的需求发起调查——这是一个庞大的潜在客户群体，但同时也面临很多挑战。

这个团队花了三个星期的时间追访农民——在田地里，在村庄里，在他们出售产品的市场里。通过观察，他们发现农民很难以高价将他们的产品卖出去。在听取了农民的抱怨、担忧并了解了他们经常亏本的情况后，团队找到了一个需要解决的潜在问题的线索。此外，团队还有一个意外发现，那就是市场上的中间商发挥着强有力的作用，他们没有动机为农民提供供需方面的准确信息。这些症状和意外发现指向了一个潜在机会。如果问题果真如巴楚想象的那么严重，且如果财捷能够拿出一个有助于提升农民产品价格的解决方案，那么在巴楚看来，这对财捷将是一个巨大机会。(注)

问题：厘清需要完成的工作

经理人倾向于从建立解决方案开始，但我们强调的是，首先要做到对问题有深刻的了解。要记住，我们所说的“问题”可能是客户的痛处，也可能是客户的愿望，比如建立联系的愿望、表达的愿望、自我实现的愿望等等。对于这个需要完成的工作，即哪些客户可能会购买你的产品，你需要找到与之相关的功能上的、社交上的和情感上的要素，这是核心所在。比如，作为交通工具，宝马与其他汽车在功能上可能相似，但同时，宝马完成了与之相关的重要的社交工作（声望、地位）或情感工作（“酷”的感觉），这些要素在第一时间可能被忽视了。

在财捷，精益创业团队通过所谓的“痛苦风暴”（pain-storming）方法，寻找与尚未实现的客户需求相关的洞见。作为该方面的开发者之一，创新催化师雷切尔·埃文斯说：“开展痛苦风暴的

目的是为了更清楚地了解我们想到的问题，以便进行后续的假设测试。”

痛苦风暴涉及创建客户的“行程线”（journey line），以便了解时下客户是如何完成一项工作的，并确定他们在这条行程线上的主要痛点（和情感）。然后，团队会开展根本原因分析，了解最大痛点背后的原因。

当然，如果团队成员只是坐在办公室里，凭空想象客户可能的需求，那不会起作用。相反，财捷的团队会直接观察并与客户交流——或在客户办公室，或在客户家中。正如财捷首席执行官史密斯所说：“要想穿着客户的鞋走一英里[注]，你首先得把自己的鞋子脱下来。”[注]简而言之，你必须站在客户的角度考虑问题。

巴楚及其团队花了几个星期的时间，与7个农产品市场的农民和中间商一起生活，对他们进行观察并与之交谈。其间，她了解到了农民出售易腐作物时的痛苦，因为这些产品的价格波动剧烈，有时一天的波动幅度就能达到50%。该团队最初的观察结果得到证实，即农民无法获取与供需相关的指导信息，导致他们处于被掠夺的地位，产品价格低下。另外一个事实也得到了确认，那就是农民经常被中间商盘剥，他们有动机最大限度地降低市场价格的透明度。在确定了值得解决的重要问题之后，团队成员信心大振，并将这个问题转变成一个针对客户的愿景宣言：“把农民的产品价格提升10%。”该团队先是从农民所面临问题的原因中寻求洞见，然后再利用愿景宣言作为指导，为开发解决方案做好准备。

解决方案：最小化卓越产品

在确定了值得解决的客户问题之后，大多数经理人会要求产品开发团队开发功能齐全的无瑕疵产品，以吸引尽可能多的客户。虽然该方法在普通市场有效，但在面临不确定性问题时，这样做却是错误的。相反，经理人应该广泛寻求多种解决方案，然后运用四种原型——理论原型、虚拟原型、最小化可行产品原型和最小化卓越产品原型——确定问题的最佳解决方案。

“快速原型”（rapid prototype）似乎已经成为旧闻，但你可以通过一个精细流程让它步入正轨，然后对相关假设进行验证。初期，虽然财捷采取了以快速原型测试解决方案的方法，但它发现这会导致过早开发，因为有潜力的解决方案会被迅速投入财捷传统的软件开发流程中。这个流程通常会有漫长的开发周期，而且结果也往往令人失望。很快，财捷的领导者就意识到，要想更好地获得动力，可以对产品进行仿制，使之迅速进入用户手中。这种我们所称的“虚拟原型”（virtual prototype），可以让财捷团队迅速测试多种解决方案，同时客户也可以确定这些解决方案是否具有潜力。

比如，“移动集市”团队（财捷内部寻找农产品定价问题解决方案的团队）通过多个简单原型测试潜在解决方案。其中就有一个eBay式的拍卖模式；据此，农民可以通过拍卖方式直接将产品出售给买家。然而，虚拟原型的初始测试显示，这个系统对农民来说过于复杂——无论是在建立上还是在使用上（大多数农民都没有接受过良好的教育，而且他们也没有使用电脑的经历）。

不过，这个团队观察到，所有农民都有手机，而且也都知道如何接收文本信息。于是，他们对一个涉及收集买家和中间商价格信息的解决方案进行了测试，先测试虚拟原型，再测试最小化可行产品原型；价格信息会以文本信息的方式实时发送给农民。然后，农民会利用收到的信息，决定何时将产品卖给何人。该团队“仿制了后台”，三名成员通过人工方式将文本信息发送给农民，进而了解他们的反

应。对于这种解决方案，农民的反应是非常积极的。一年之内，移动集市就拥有了18万名农民订户，而测试显示，农民出售的农产品的价格平均提升了16%。

除展示特定原型的使用外，移动集市案例还展示了创新者的方法的一个更普遍的原则："先广后窄，锁定解决方案。"在财捷，各团队运用这一原则在该公司所谓的"解决方案困境"期间提出尽可能多的解决方案，并从中选取可用于原型测试的相关概念。在选取至少三种解决方案后，团队发起"代码困境"活动，目标是为每一种解决方案创造一个虽不完美但却完全可以用于客户测试的工作软件原型。这样，财捷在四个星期内就会完成从痛苦风暴阶段到客户测试原型阶段的各项工作，从而确保在开发基于最终解决方案的软件前，可进行无数次以客户为对象的快速测试。

不过，正如我们说的，真正让客户感到愉悦的是超预期的事物：以其他人所未有的方式看待问题，然后提供超越客户期望的解决方案。因而，在该流程中，这一阶段的终极目标是创造最小化卓越产品——虽然功能上还存在一些"令人不适的局限"，但在性能上却会让人感到惊叹。[注]

商业模式：验证市场进入策略

在财捷，卡伦·汉森认为，"除非已经找到了令客户感到愉悦的方法，否则你连想都不要想商业模式"。[注]但一旦发现了客户需要的解决方案，你就要做好准备，找到将该解决方案交付到客户手中的最佳方式，并确保交付价格能够为你的策略带来收入。大多数经理人认为他们知道该如何将产品推向市场，但很多公司都把新产品给扼杀了，因为它们会以现有商业模式推广这些产品。比如，对于一种新产品，经理人会经常使用与现有产品相同的分销渠道以及相类似的营销

策略和定价策略，等等。但即便创新产品表面看起来相似，它们通常也都需要与之相适应的独特的商业模式。合适的商业模式的确定，就包括寻找市场进入策略，以及通过客户直接验证这一策略。在这个流程中，需要验证获取和影响客户的方式、定价的方式，以及确定将解决方案交付市场所需的资源等。

目前，财捷通过创新分组来管理这一流程。与核心财务软件产品相关的创新（Quicken、QuickBooks和TurboTax）被标示“一类”（H1）产品，通常会借用现有的商业模式。与公司核心业务部分相关的产品被标示为“二类”（H2）产品，新产品或与核心业务无关的产品被标示为“三类”（H3）产品。特别是H3中的新产品以及H2产品，更需要对假设的新商业模式进行快速测试。另外，H3产品还需要一套独特指标，以便对确定新商业模式的进程进行衡量。但财捷衡量的并不是投资回报率或对营业收入的贡献等财务表现，而是它所称的“喜爱指标”（love metrics，见第八章）。关键就在于，你不能假设现有商业模式会适用于新的解决方案。

移动集市是典型的H3业务，目前该团队仍在对商业模式进行测试。不同于Quicken或TurboTax产品，移动集市的客户分销渠道将会通过手机运行（数字化营销），而定价策略也必然是不同的（或是订户模式，或是基于广告的免费模式，或是免费增值模式）。财捷现在还不打算对移动集市进行规模化推广，因为它还缺乏一个已验证过的可盈利的商业模式。

新的领导风格

设立公司的初衷是为了执行而非创新，但随着周围不确定性的增加，我们必须改变管理方式，以适应这些变化。运用创新者的方法需要一种新的领导风格。在不确定性时代，领导者不再是首席决策者。

相反，他们是首席试验师，与团队一起提出各种假设，然后开展试验，让数据说话。“我们希望领导者是教练和推动者，而非决策者，”库克说，“财捷团队开展的各项试验必须提供可帮助团队进行决策的数据，这样领导者才会被解放出来。”[注]

因此，经理人要转变角色，成为“快速而节俭”的试验的教练和推动者。如果经理人或团队中的其他任何成员说，“我觉得我们应该做这件事”或“我相信这件事”，那么这种陈述就会被转变成“信念飞跃”假设。接下来的问题则是：“我们需要通过一项试验确定该不该做这件事，最快的方式是什么？”“由于我们的新关注点是试验，所以领导者不应再试图成为乔布斯或贝佐斯，也不应再预测未来，”[注]财捷首席执行官史密斯说，“我们的领导者应该扶持各种创新。通过精益试验，雇员可以直接找到领导者，然后大胆地说，‘我有一个想法，这是证据’。”[注]

由此可见，在最初的几个步骤（问题、解决方案和商业模式）中，财捷团队遵循了如下流程：①写下最重要的“信念飞跃”假设；②设计试验，对该假设进行测试；③开展试验，并据此确定答案；④回到团队的下一个“信念飞跃”假设，继续寻找答案。

领导者必须言行一致。他们想要做出的关键决策，都必须作为“信念飞跃”假设进行测试。记住，在高度不确定的环境下，任何你认为是正确的事情，都只是你的最佳猜测。你的“信念飞跃”假设是什么？

---

1. Smith, 2013.
2. Lean start- up uses the termminimum viable product,but Intuit says it doesn’t want a minimum “viable” product; it wants a minimum feature set buThone that delights customers.We discuss this more in chapter 5 .
3. Hanson, 2013.

4. Cook, 2013.
5. Ibid.
6. Smith, 2013.
7. Ibid.
8. Ries,Th e Lean Startu.
9. See http://www.quoteswise.com/ elon- musk- quotes- 2.html .

财捷的成果

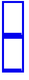
财捷对我们所描述的这些理念的运用，对公司创新产生了什么影响？首先，财捷变成了一台试验机器。2006年，该公司的TurboTax套件仅开展过一次客户试验；2012年，公司开展试验的次数超过600次，而到2013年，这一数字已经接近2500次。毫不意外，基于这种市场试验次数的增加，公司推出了众多成功的新产品。移动应用项目从2008年开始起步，从零一路增长到2013年的50个，其中也包括极为成功的SnapTax应用；在推出后的最初三个星期里，该应用就产生了35万次的下载量。

但证据更在于财务表现。2010年，财捷从前三年所推出产品中获得的收入为1000万美元，而到2012年，这一数字增长了10倍，达到1亿美元。同时，随着这些新业务逐步走向成熟，公司的收入预计还会增长。[注]更重要的或许就是，财捷的产品发布和产品改进都得到了很好的市场反响，而利润也大幅增加。公司营业收入翻了一番还多，年增长率从2004—2008年的7%上升到2008—2012年的15%。

对于财捷，投资者也给予了回报。公司市值从2008年的100亿美元增长到2013年的170亿美元，增幅高达70%（相比之下，2003—2008年，财捷的市值仅从90亿美元增长到100亿美元）。此外，财捷的创新溢价也从2008年的20%增长到2012年的30%，增幅达到33%。在行动和表现上，财捷再一次让人们看到了创新型公司的影子；有人或许还会说，它像一家初创公司（见“打造一家8000人的初创公司”专栏）。

---

1. Frederick Winslow Taylor,The Principles of Scientif c Management（New York: Norton, 1911）.



本书导读

在本章中，我们考察了成熟组织是如何实施创新者的方法的各个步骤的，同时我们也介绍了确保该方法有效实施的领导原则。现在，你将深入了解这些领导原则，因为它们会帮助你运用创新者的方法以及该方法中的每一个步骤。我们提供给你的，是大的理念（为什么要做）以及成功的创新者使用的工具和测试方法（如何去做），而不是简单地给你一个理论，让你自己去找实施的方法（在附录中，我们对各章讨论的模型、工具和测试方法进行了总结。更多的工具和建议，请登录www.theinnovatorsmethod.com）。以下是本书各章的综述。

在第二章中，我们解释了为什么优秀的经理人会成为糟糕的创新者，同时还描述了在高度不确定的环境中管理创新的角色转变问题。第三章对经理人如何产生洞见——创新的种子——进行了讨论，即运用五项关键技能（发问、观察、实验、交际和联系）以及广泛探寻需要完成的工作。在第四章中，我们会教你如何确定你的洞见是一个值得解决的问题。找到需要完成的工作（职能上的、社交上的和情感上的）是极其关键的第一步，但同时也是经常被忽略的一步。本章会通过测试确定你是否发现了一个值得解决的问题。

在第五章中，我们会为你提供有助于广泛获取并严格筛选各种解决方案的工具，确保你通过原型测试找到卓越解决方案。对于一个有价值的客户问题，一旦产生了解决方案，你就需要着手准备市场进入策略。在第六章中，我们对商业模式进行了概括介绍。在全面推出产品之前，你需要确定商业模式中的六个组成部分，这包括价值（你的价值主张和定价策略）、客户获取（客户关系和渠道）和成本结构（活动和资源）等。

创新者的方法的一个重大好处，就在于它为你提供了解决不确定性问题所需的工具；它教你如何通过试验寻找问题的答案，然后在必要时进行关键转向。但由于你面临不确定性，所以首次尝试就能获得正确答案的概率近乎为零；这意味着改变——关键转向和迭代——至关重要。在第七章中，我们描述了关键转向的重要原则。

在将很多假设转变成事实之后，你就可以把你的想法推向更广阔的市场。但帮你确定商业模式的那个流程，是无法帮你推广产品的。现在，该是重新运用传统管理方法的时候了，但对于其他不确定性事物，你仍需要进行测试。在第八章中，我们讲述了规模化推广的艺术和科学，而这也是经常为人们所忽视的。

最后，并不是每个人都能获得高层管理团队的支持，而在有些时候，你会发现你是自己所持想法的唯一信任者。在第九章中，我们重点强调如何对创新者的方法进行适应性改变，使之适用于个人或团队，或者更广泛意义上的组织创新。此外，我们还讲述了如何将这一方法用于颠覆性创新或渐进式创新。

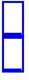
在结语一章中，我们讲述了身处技术复杂行业的成熟公司再生元的故事：运用本书中的理念，它成为世界上领先的生物科技公司。通过这个例子，我们讨论了管理的未来和竞争优势。

结构性转变大大增加了公司所面临的技术和需求不确定性的程度。即便是成熟公司，也要精于解决高度不确定性问题——这些问题通常被认为是初创公司面临的问题。管理不确定性是一个严峻的挑战，因为成熟组织必须在现有商业模式下满足现有客户的需求。这样一来，他们通常会采用与创新管理相悖的管理实务。

但通过对财捷等数十家公司的研究，我们发现，对管理角色进行重新定义是可能的；通过创造相关流程和基础架构，在创意产生和评估方面去中心化同样也是可能的。当组织中的一个人被鼓励成为初创

项目（新产品、新服务、新流程）的创始人，且知道该如何去做时，应对乃至拥抱和利用不确定性的创造性能量就会被释放出来。

这并不意味着创新过程是轻松的和有条理的。在实践中，创新通常是混乱的和递归的，创新过程中会遇到办公室政治、矛盾和挫折。即便如此，我们还是进行了简化尝试，以便清楚解释成功的创新者所采用的最常见步骤和所使用的工具。我们以四个共同要素（洞见、问题、解决方案和商业模式）来描述创新者的方法，以便你更好地掌握和理解。在我们的观察中，成功的创新一般始于和重大问题有关的洞见，然后按我们在书中描述的步骤逐步推进，但在实践中，这些步骤通常会相互重叠，有时它们的先后顺序也会略微发生变化。这是很自然的现象，因为我们应对的是一个充满不确定性的世界。最后，创新者的方法中的每一个要素都比它们之间的顺序更重要；这些要素会让你了解那些可以把想法变成创新的关键工具和策略。当你面临挑战和困惑时，请拥抱它们，并把它们作为不确定性的一部分。记住，虽然不确定性会给人带来挫折，但同时，它也是创造力、创新和新增长的源泉。作为指导，创新者的方法会告诉你在什么时候该做什么事情。



斯隆和杜兰特：管理风格对比

阿尔弗雷德·斯隆以“现代企业之父”的美誉闻名于世，通过引入管理原则，如专业化管理角色、分权制组织与成本会计，他将通用汽车转变成那个年代的现代企业。斯隆将任务分解为可管理的系列模块，而基于这一理念，通用汽车公司被分为多个事业部——凯迪拉克、别克、雪佛兰和庞蒂克等，每个事业部专注于不同的细分客户群。㊟斯隆的管理原则——与同时代的泰勒及亨利·福特的管理原则一道，后者为大批量生产工艺的创立者——为管理理论与实践的早期发展做出了卓越贡献。

当下，从大量以斯隆命名的机构和众多传授其理念的商学院就可以看出他的影响力。但斯隆在管理上的成功及影响忽视了一个有趣的问题：通用汽车来自何处？的确，斯隆仅仅是在通用汽车收入达到40亿美元（经通货膨胀调整后的收入）后才接管这家公司。

实际上，通用汽车的创始人是创新性创业者比利·杜兰特。在创立通用汽车前，他便已在传统交通运输行业创造了数百万美元的财富。杜兰特富有试验精神，他在传统交通运输行业及汽车产业首创了诸多新产品，并负责发展通用汽车业务。后来，董事会发现杜兰特具备创业天赋但不善管理，最终撤销了他的职位。随后，杜兰特与人共同创建雪佛兰，并最终通过回购再次掌控通用汽车。但后来董事会又将他解聘，斯隆成为他的继任者。㊟一个有趣的问题是，斯隆非常出名，但杜兰特却鲜为人知。杜兰特的管理理论是什么？为什么这些理论在通用汽车发展初期能够奏效，但在它发展成大型企业后却无法发挥作用呢？

答案很简单：管理理论旨在解决大型公司的管理问题，而非创新问题。管理问题萌发于工业革命，当时的经济正从小作坊转型为史无前例的大企业，产品包括石油、纺织品、汽车和铁路等。为使运营有条不紊并增加汽车的产量，这些大型企业需要引入一个新的职位：管理。它们需要经理人对大型复合型组织进行规划与协调，使其合理化并实现最优化。培训这类经理人的商学院应运而生，它们教授经理人如何有效解决大型企业面临的问题，比如“我们应该增加哪些新功能”，或者“我们如何将成本降低5%”。这些低度不确定性问题要求对现有产品或流程做出渐进式改变。

相比之下，大部分初创公司或企业创业者正尝试开发具备颠覆潜能的新产品。它们面临的是高度不确定性问题，比如，“消费者将来是否愿意使用个人电脑（苹果公司面临的需求问题），以及我们能否让它更适于儿童使用（技术问题）？”或者，“人们会不会在网上购物（亚马逊面临的需求问题），以及我们能否提供低成本的、可靠的履约方式（亚马逊面临的技术问题）？”再或者，“人们会不会选择网上支付（贝宝面临的需求问题），以及我们的技术能否提供他们所需的便捷性和安全性？”

尽管这些公司成功解决了一些高度不确定性问题，但商业史上不乏失败案例——在很多情况下，公司的失败源于使用了错误的理论：它们遵循的是商学院的管理理论（旨在解决低度不确定性问题），而不是创新学院的管理理论（旨在解决高度不确定性问题）。

---

1. David Garvin, “How Google Sold Its Engineers on Management,” Harvard Business Review , December 2013.
2. Ryan Tate,Th e 20% Doctrin（New York: HarperCollins, 2012）, 26.

领导者的四项关键职责

为运用创新者的方法，成熟公司必须做出一次关键转变：从完全依赖传统管理的自然趋势，转变为采用创业管理解决创新中的高度不确定性问题。我们已经确定了领导者应具备的四项关键职责。这四项职责有助于他们把组织打造成为成功的创新机构，让公司团队像初创公司一样开展创新实践。在将创新者的方法融入公司流程及雇员日常行为方面，这些职责至关重要。

第一项职责，也是最为重要的职责，即领导者必须成为首席试验师，而非首席决策者。如图2－2所示，另外三个职责是对首席试验师这一职责的支持和促进。第二项职责是设置重大挑战——不仅为了激励其他人去追求机会，同样为了挑战组织，使其摆脱泰勒科学管理原理的束缚。

领导者的第三项职责是在创新者的方法中构建广博高深的专门知识，该项职责可以确保组织产生洞见、发现值得解决的问题，并快速完成原型解决方案。领导者的第四项职责，是清除变革障碍，建立可为团队假设提供快速测试的系统，并解决每个步骤中的不确定性因素。


成为主要试验者，
而非首席决策者
为快速试验清除
障碍并提供工具
设置重大挑战
在创新者的方法中
构建广博高深的专
门知识

图2－2 成为首席试验师

成为首席试验师

在传统管理中，经理人是决策者。在这种管理中，你分析信息，并制定可影响组织未来的决策。某种程度上，你在尝试预测未来，并为公司做出定位，以便获取成功。在很多经理人看来，决策是他们的本职工作。

但当你在充满不确定性的环境中行动时，由于可用信息极少甚至缺失，你会对自己做出的决策缺乏信心。你能采用的最佳办法是猜测，而猜错的概率可能高于猜对的概率。但假如你不制定决策，那么作为一个创新团队的领导者，你扮演的角色是什么？

创新者的方法能让你制定出关于未来的有效决策，但你必须首先明确自己的新角色。你必须学习一种新的方法。对财捷的斯科特·库克和布拉德·史密斯来说，他们经常做的就是对新雇员进行全面培训。"很不幸，你知道大型公司和领导层是怎样做决策的，"库克说，"他们倾向于依赖办公室政治、PPT和说辞。"

为解决这一问题，你必须改变制定决策的方式及地点……用可在市场上验证的最佳想法来制定决策。这意味着你需要将决策的制定方式从领导层投票表决改为使客户能够参与投票，并将其投票结果纳入决策制定过程。这同人们在商学院接受的管理培训是相悖的。大多数商业领导者因善于分析而取得成功。他们视自己为决策制定者，工作职责就是做重大规划和分析。这就是我们希望财捷所做的改变。(注)

公司对新领导者的要求是其应支持创新试验，而非成为伟大的规划者。与此类似，谷歌公司的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林一直

都很支持基于丰富的试验数据制定决策。2002年，他们进行了完全扁平化组织试验，剔除了工程经理岗位。该项试验只持续了几个月，因为有太多的人向佩奇询问有关费用报告、人际关系以及职业发展方面的问题。(注)试验没有继续下来，但这种理念却保留了下来：即便谷歌高管，也必须用数据来支持他们的想法。举例来说，拉里·佩奇和玛丽莎·梅耶尔（曾任谷歌副总裁，现任雅虎首席执行官）曾支持开发一个海量图书数字档案库。但他们没有利用自己的高管职位决定进行开发，而是用一块夹板夹住一本300页的书，亲自为书的每页内容手动拍照，随后用字符识别软件浏览所有图片，以此证明数字化一本书仅需花费40分钟。

首席试验师与制定决策的经理人有何不同？

他们关注三件事：

- 同团队一起提出“信念飞跃”假设；
- 通过试验迅速测试转向假设（通常是与客户一起完成试验）；
- 依靠数据（这些数据多源于客户）制定决策。

作为领导者，你没有必要在每件事上都亲力亲为。相反，你应将决策制定权从管理层下放到小型团队，小型团队可用数据决定应该做出怎样的决策，或应如何进行下一步试验。库克说：“财捷首席执行官布拉德·史密斯和我已经改变所问的问题。我们过去常这样问，‘那么，你的答案是什么？你对此做出的分析是什么？’而现在，我们会问，‘好的，那么如何以最快的方式对那个想法进行测试？’”(注)

亚马逊的杰夫·贝佐斯采用了类似的问题和管理风格。贝佐斯在几年前曾管理过一个团队，该团队分析供应链并为公司物流的整体设

计提供建议，旨在确保物流工作的执行快速且经济。一名团队成员回忆说："当我们展示做出的分析时，除贝佐斯之外，其余所有高管都很满意。他坚持以更为严谨的方式完成工作，并期望公司的每个人都能基于模拟输出结果做出决策。因此，公司组建了一个团队来建立支持供应链的模拟试验——模拟能帮助我们看见不同决策产生的结果。如今，公司上上下下都在利用这些模拟工具制定决策。"[注]模拟工具可以让贝佐斯在制定解决方案前就不确定性进行试验。

由于领导者做出了良好表率，这种领导风格在亚马逊、谷歌和财捷取得了很好的效果。库克说："布拉德和我也必须遵循同样的规则。所以，我们最后都会问自己这样的问题，'对于我们应该做什么，我已经有了一个基本看法。这种做法背后的假设是什么？我们如何测试这些对我来说至关重要的假设？'我们需要对自己的假设进行验证，就好像我们对其他人的假设进行验证一样……除非改变决策制定者和决策制定方式，否则所谓的试验只是空谈，没有任何实际价值。"[注]因此，要想成为一名伟大的创新领导者，关键一步是改变决策制定方式——从你自己开始做出改变。

---

1. Nitin Verma, personal interview, August 26, 2013.

2. Cook, 2013.

3. Jef Dyer, Hal B.Gregersen, and Clayton Christensen, "Innovative Companies Demand Innovative Leaders," HBR Blog Network, August 9, 2011, http://blogs.hbr .org/2011/08/ innovative- companies- demand- in/ .

4. Ibid.

5. Cook, 2013.

设置重大挑战

史蒂夫·乔布斯1979年对位于加利福尼亚州的施乐帕罗奥多研究中心（PARC）进行过一次访问。据他后来回忆，他当时看到了一个粗略的图形用户界面。“那个界面并不完整，有些部分甚至都不合适，但一个想法的种子已经种下，”他说，“在10分钟内，人们就能明白每台电脑都将会使用这种界面。”注随后，乔布斯又带领他的工程团队访问了该中心。在返回苹果公司后，他们将重点放在了个人电脑的开发上，并采用和改进了该中心的技术。

乔布斯组建了一支精英工程师团队——麦金塔电脑（Macintosh）团队，为他们提供所需的资源，并向团队灌输这样一个愿景——创造全球便捷的个人电脑。这就是创新领导者的工作。相比之下，施乐的高管团队缺乏在公司内部开发技术所必需的发现技能。正如施乐帕罗奥多研究中心科学家拉里·泰斯勒所看到的，“在观察展品一个小时后，他们（乔布斯和苹果公司的程序员）就理解了我们的技术，而给施乐高管几年时间，他们也未必能做到如此深刻的理解”。乔布斯对此表示赞同，说：“基本上，他们仍在沿用制作复印机的思维，根本不了解电脑是什么，以及电脑能够做什么。因此，他们无法在电脑产业中获胜。施乐公司原本可以成为当今整个电脑产业的领导者。”注

多年后，当苹果公司考虑推出一款便携式音乐播放设备时，乔布斯和他的领导团队用品牌口号“将1000首歌装入你的口袋”，来诠释了产品愿景。这就是为什么第一代iPod音乐播放器的尺寸能够小到放入一个口袋。这些例子都是史蒂夫·乔布斯能够成为伟大的创新领导者的佐证：他总能敏锐地发现机会所在，并设置重大挑战。你不必像乔布斯那样善于发现合适的机会，但你必须为团队设置重大挑战。

为做到这点，财捷的库克说：“领导者应该问这样的问题——‘我们能够解决的最重要的问题是什么？我们能够消除的最大痛点在哪儿？客户会如何衡量自己的收益？我们怎样才能最大限度地解决客户的问题？’”[注]你不必提供详细的解决方案（例如一台播放器存储的歌曲数量），但你需要激励人们去寻找机会。举例来说，当财捷考虑将印度市场视为一个机会时，负责财捷印度业务运营的高管亚历克斯·林特纳要求团队“创造可改善印度人财务生活的新业务”。基于这个重大挑战，“移动集市”团队发现了一个机会——帮助印度1.5亿农民通过获取更好的价格来改善财务生活。然后，财捷团队开始寻求创建一种可以帮助实现这一目标的产品。

设置重大挑战的另一个维度甚至更为重要：允许团队和组织摆脱传统管理的束缚，进而运用创业管理。实现这一点尤为困难。如果你和大多数人一样，那么在接受幼儿园教育时，你便必须坐在分配好的桌子后面，听从指示，按照规定的方式做规定能做的事。我们中的大部分人自此迈入被设定好的生活模式，按照规定完成分配的任务。为打破这一模式，领导者必须为组织设置重大挑战，并这样给予激励：“我希望你们能确定自己的位置，探索如何为顾客创造最大价值。”

维尔福软件是一家价值数十亿美元的公司，它已对电子游戏产业实现彻底改革，其创始人加布·纽维尔力图竭尽全力追求顾客价值。为帮助员工实现这一愿景，他已摒弃所有官僚主义。[注]他会对每位新雇员说这样一番话：“你的桌子安有轮子。你的工作是找到自己能够为顾客创造最多价值的地方，然后移过去。”维尔福公司的领导者认为作为一家公司，维尔福已经“在过去十年以自己特有的方式招募世界上最聪明、最具创意以及最有天赋的人才。要求他们呆坐在桌旁并明确告诉他们要做的事，只会将他们本可创造的价值抹杀掉99%”。[注]维尔福公司最近的创新成果包括创造了一个平台，80%的电脑游戏都在该平台售出，还包括在超过十年的时间内首次进军电子游戏机市场。

与此类似，亚马逊的贝佐斯使用“现在一切才刚刚开始”的标语来提醒员工，亚马逊仍然是一家初创公司——前方还有许多发展道路可供选择。这条标语如此激励人心，以至于贝佐斯将公司的一座建筑命名为“第一天”。当被问到亚马逊何时到达“第二天”时，贝佐斯回应道：“当变化的速度变慢时，我们就会到达第二天……我们仍处于快速变化的阶段，因此我感觉我们仍在第一天，一切才刚刚开始。不妨说，变化的速度仍在加快。”(注)贝佐斯扮演的一个关键角色即为亚马逊设置重大挑战：像初创公司那样保持发展。

---

1. Paul Kirschbaum, personal interview, October 17, 2013.
2. Valve Sof ware, “Valve Handbook for New Employees,” 2012.
3. J.J.McCorvey, “AmazonFresh Is Jef Bezos’ Last Mile Quest for Total Retail Domination,” 2013, http://www.fastcompany.com/3014817/amazon- jef - bezos .
4. Ricardo dos Santos, personal interview, October 30, 2013.
5. Ricardo dos Santos, “Just Say ‘Maybe,’” Necrophone, 2013, http://necrophone.com/2013/10/30/ just- say- maybe/ .
6. John Donovan, personal interview, December 20, 2013.

构建广博高深的专门知识

无线电设备半导体制造商高通公司（Qualcomm）是《财富》100强企业，当里卡多·多斯·桑托斯加入高通时，他有信心能够扭转公司“创意管理项目”（实际为意见箱）的颓势，将其打造成可广泛应用于企业的创新项目。富于远见的首席执行官支持桑托斯的行动，桑托斯有权创造破坏性的新产品，并能自由设计一套全面方案来推动生成新的创意。由于公司早前所做的努力已经付诸东流，桑托斯寻求找到方法来教会人们如何将自己的想法转换成能够验证其有效性的试验，但落实这套方案的前提条件是必须将公司现有业务单位融入其中，员工仍在现有项目上从事全职工作。

桑托斯建立了一套称为“冒险节”（Venture Fest）的三阶段计划。员工在第一阶段提交创意，经同行评审选出20个最佳创意。接着，冒险节的受训人员将参与业余训练营，为期三个月，他们可在培训期间同客户一道测试自己的创意，并开发出方案原型。在第三阶段，他们可向公司的顶层高管展示自己的创意，相互竞争以期获得资助，随后说服现有的业务单元采纳创意。总体而言，冒险节获得了成功，首届提交的创意为82条，而在五年后则增至超过500条。此外，冒险节的参与者确实提供了许多潜在的突破性想法。

然而，尽管冒险节促进生成了一些切实的变革思想，但未参与计划的一些组织成员开始对其产生质疑，甚至发起攻击。对于自己的部分得力干将被安排服务于不归自己掌控的项目，某些经理并不高兴。从一个更为传统的管理角度来看，冒险节计划似乎过于开放，流动性过高，且太过灵活，它同高通公司基于截止日期作为驱动力的理性企业文化相冲突。也许更加危险的一点是，部分认为创新归自己管控的

研发经理争辩称，在冒险节计划中形成的新创意已经不属于现有研发项目的负责范围，或其中的智力成果含量已不如平日。不论高通公司内部的意图多么好，冒险节计划在实施创新的过程中遭遇了抵制，而我们在其他许多精于执行的公司中也观察到过这种抵制现象。在经历了曲折动荡又激动人心的五年后，冒险节计划被悄悄纳入研发部。注

构建广博的专门知识

高通公司的经历同许多组织类似，它们试图为实施创业管理和构建适用于试验的专门知识创造空间，并不要求员工对成功项目的过程及目标产生广泛的既定认识。鉴于这类计划缺乏对项目目标和方法的认识与鉴别，外界可能因此误解创新者的方法及其产出结果。桑托斯回忆称，高通公司在启发“创意出售方”（创新者）提出新想法上获得了巨大进步，并提升了公司整体的创业革新精神。但假如让他重新实施冒险节计划，他还将专注于另一个更为重要的目标：培训“创意购买方”，即组织内部其他人员，“这样我们所有人都能使用相同的语言来描述自己的行动，使付出的努力能得以体现”。注

你所在的组织对创新需要运用不同的管理工具来实现的认知与重视越强烈，它运用创新者的方法将越容易。这并不意味着每个人都需要对这些原理构建深刻的专门知识，只是每个人都需要经过一定的培训来理解这个概念——管理不确定性需要使用不同的方法。当然，假如你所在的组织面临着更高的不确定性，你可以选择对每个人进行培训。在财捷，库克和史密斯确保所有新雇员在入职后的前三个月完成为时一周的设计培训项目，接受设计乐趣原理的培训。该项目并非为了让每名员工都成为专家，而是旨在确保每个人都能理解精益试验原理，知晓生成洞见、解决问题以及制定解决方案的步骤。员工学会使用共同语言来描述为使在市场中落实新想法所付出的努力。拥有能说

明自己行动缘由的语言可为人们带来巨大的力量，克服妨碍做出改变的惰性。在同几十名创新者的访谈中，我们发现他们经常将共同语言视为培训每名员工最重要的原因之一。

但是，明智的领导者想要每个人都理解创新者的方法还源于另一个原因：创新者的方法能生成创意。几乎每项研究均表明广泛的搜寻是发现值得一试的新颖想法的最佳途径。

构建高深的专门知识

为实现创新，大范围建立理解是必需的一步，但并非全部。在组织内部构建高深的专门知识同样非常重要。我们已经见证有多种方法可有效构建高深的专门知识。

一种方法是建立一个试验室或特定团队将创新者的方法应用于新想法中。除相关的工程技术专家外，试验室还配有设计思考及精益试验方面的专家。比如，AT&T——过去20年并非以创新闻名——新近创建了五间试验室（该公司称之为“创意铸造厂”），每间试验室聘有四五十位跨学科专家。这些专家的任务即测试AT&T内部及外部生成的新洞见。创意铸造厂云集来自业务单位的行家以及精于通信技术和设计思考的专家。此外，AT&T已经邀请来自多个行业的初创公司和已有一定历史的公司共同快速开发新技术，并对其进行试验。每个新想法都将经过一个为期12周的项目验证，项目团队将在其间运用本书所述工具来建立虚拟原型与实体原型。

这些想法来自何方？AT&T的高层领导团队从三个来源选择合适的想法：

- 称为创新项目（TIP）的内部创意委员会，人们可在此公布自己的想法并进行投票；

- “快投”（fast pitch）项目，个人和公司，大部分不属于AT&T（供应商、初创公司），可向AT&T的关键决策制定者做10分钟的创意展示；

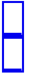
- 业务单位，全职供职于创意铸造厂的市场主管在这些业务单位负责调查是否有新想法产生。

每个最具潜力的想法都将提交给专家团队——特定团队——以便运用创新者的方法介绍的原理来生成创意原型。

尽管AT&T启动创新项目的时间不到五年，但创意铸造厂功不可没，从中开发的创意已帮助将公司创新溢价从21世纪中期的－13%增至今天的近10%。“鉴于创意铸造厂已证明其价值，我们的创意开发工作正步入正轨，”AT&T负责技术与网络运营的高级执行副总裁约翰·多诺万说道，“经证实，我们从产品原型到产品实体的转化速度快了3倍。”[注]其他公司已经建立相似的试验室来帮助增加创新成果，其中包括凯悦酒店集团（Hyatt Hotels）和贺曼公司（Hallmark），以及拉丁美洲的顶尖银行——罕为人知的达维维恩达银行（哥伦比亚）。

第二种方法是培养大量协助创新团队的个人，帮助他们构建专门知识。如第一章所述，财捷已培养超过200名创新催化师（见“设计师的强项：综合能力”专栏）。财捷每年都会挑选二三十人加入创新催化师的团队。许多催化师被选为团队一员参加“精益创业”工作坊，并接受相关培训。员工团队基于未能满足的重大客户需求提出想法，随后在两天内完成验证客户痛点、建立解决方案原型以及同客户一道测试原型可行性的整套流程。本·布兰克是工作坊的创立人之一，他自豪地强调道，在同客户一道测试创意可行性时，从家得宝商店和加州火车（Caltrain）解雇了许多财捷的员工。[注]超过1200名财捷的员工已经历精益创业工作坊的锻炼，在整个集团构建了有关创新者方法的深刻专门知识。

1. Ben Blank, personal interview, May 6, 2013.
2. Roger Martin,The Design of Business（Boston: Harvard Business Review Press,2009）.
3. Kaaren Hanson, personal interview, December 26, 2013.
4. “Valve Handbook,” 2012.



清除障碍与支持试验

你的最终任务是消除试验过程中的障碍，并提供人们加速试验所需的工具。什么是关键障碍？需要的工具有哪些？让我们来看看在采访几十位大型组织的员工时都发现了什么。

为创新分配时间

我们经常问供职于大型公司的员工这样一个问题：“什么阻止你将更多新想法运用于市场？”最常见的答案是什么？“我只是没有时间，要做的工作太多了。”这就是在规定例行任务与流程的大型组织工作的模式。优秀经理人致力于消除体系中的懈怠因素，以便充分利用人力资源（实际上是所有资源）。

但创新需要时间。据我们观察，已经有公司为每位员工留有10%的松散时间（财捷），为工程师留有20%的项目时间（谷歌公司），以及最极端的，留出100%的自由安排时间（维尔福软件公司）。据维尔福软件公司的员工手册规定，“我们已经听说其他公司为员工安排1%的时间用于自我指导的项目。在维尔福，这段时间的百分比是100%。维尔福采用扁平化的组织结构，员工无须因上司的指示而被迫加入项目。相反，你可以在自问一些合适的问题后，自行决定工作内容。员工可以全权为项目投票。优秀的项目可以向人们展现出价值，这样的项目最容易吸引人才参与”。[注]

尽管许多公司会举行创新训练营或其他创新活动，但很少有公司会持续花费时间用于创意的生成与测试——即便创意能够为公司带来

巨大改变。公司分配在创新上的时间长短取决于公司面临的不确定性级别与创新的重要性（比如，维尔福软件公司所处的市场环境具有高度不确定性，因此该公司认为能从以客户为中心的创新中创造公司的所有价值）。人们可能会花时间探索起初看似毫无意义的新想法，但你测试的新想法变化越多，就越有可能证明其价值所在。事实上，谷歌公司的“20%创新时间”项目（20 percent project）已诞生诸多热门产品，如谷歌邮箱（Gmail）、谷歌广告联盟（Google AdSense）和谷歌文档（Google Docs）。一名高级执行官曾预计谷歌公司近一半的新产品均会以这种方式产生。[注]公司超过25%的收益均源于这些项目。[注]悲哀的是，同其他成熟公司一样，谷歌公司最近对项目做出限制，许多观察员预测这一举动将减少谷歌公司的创新途径。然而，谷歌公司似乎正在向谷歌X试验室投入大量项目资源，其中包括谷歌眼镜（Google Glass）、谷歌快递（Google Express）、谷歌热气球（Google Loon），以及谷歌无人驾驶汽车项目（Google Self-Driving）。同谷歌公司建立谷歌X试验室一样，许多公司，如亚马逊公司，在应对不确定性的挑战时，都会识别机遇并组建团队来生成解决方案，其中明确包含创新时间。

无论实现创新的方式如何，领导者必须确保给予员工创新的时间及期望来构想并测试新想法。假如领导者能亲自实践创新，则将帮助员工实现创新。社交网站脸谱网的马克·扎克伯格每天力争花五小时用于产品开发，财捷的斯科特·库克则试图每周花一天时间参加创新项目团队。Qualtrics是一家估值10亿美元的在线调查软件公司，其首席执行官瑞恩·史密斯告诉我们：“每个领导者都既是队员，也是教练。如果想创新，你必须冲锋陷阵。”[注]

提供客户、专家和工具

创业团队的另一个障碍是缺少工具。举例来说，假如团队希望发现待完成的工作并制定解决方案，则需要同潜在客户一道进行试验。为团队提供能简单且快速接触不同类型客户的渠道可帮助完成快速试验。

亚马逊公司为员工提供客户（及商户）清单，他们可同清单上的客户一道测试新想法。财捷每周会选择一天邀请客户参观公司总部作为试验。它还会提供一份附近客户的清单，这些客户已经同意接受拜访。这些措施加强了团队同客户的面对面互动。注许多人都告诉我们直至财捷开始定期邀请客户参观总部，他们才意识到能够以如此简单的方法同客户一道测试解决方案的可行性。

为帮助创业团队建立一份内容广泛的解决方案列表，财捷成立了技术集中营。集团挑选并聘用精于移动设备、社交媒体、用户互动、协同合作、数据等方面的技术专家。这些专家可为开拓方案搜索发挥巨大作用，帮助团队识别技术上可行的合适方案。

谷歌公司的领导者同样会为快速原型设计提供工具，比如用于制作原型与实体模型的数字工具，以及用于快速原型设计软件的柔性代码结构。谷歌X试验室的“设计厨房”（design kitchen）项目旨在为大创意设计简单原型。设计厨房是一个大型制作车间，配有3D打印机、高端车床及其他复杂的原型设计机具，所在大楼毗邻谷歌X试验室的总部。这些工具可对创业团队的生产力带来巨大影响。

清除组织障碍

对于执行制度僵化的公司员工而言，试验意味着冒险、反常，甚至违反（未成文的）规则。鉴于工作与职责的划分，员工需要得到领导者的批准才能测试超出业务单位负责范围的想法。

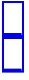
在维尔福软件公司，领导者给予员工自由的方式非常彻底：公司没有在软件工程师之间设立任何管理岗位或正式职称。[注]“每个人都是设计师，”员工手册如此描述，“每个人都能相互质疑工作。任何人都能聘用其他人来加入自己的项目。”[注]不足为奇的是，维尔福软件公司最大限度减少障碍的方法给予了员工自由，允许他们追求任何使之感兴趣的创业想法。

大型公司同样试图保护品牌形象，并限制市场试验的责任。在这类公司中，领导者如何允许员工冒险并自由开展试验？财捷的法律团队已经整合一份指导规则列表，如遵循这些规则，员工就能自由开展试验且无须获批。比如，在下列情况下，你无须获批即可开展试验：

- 测试者（客户）清楚他们正在参与试验研究；
- 测试人员不超过3万人，且试验时长不超过两个月；
- 试验标有“财捷试验室”的标识，提醒测试者这是一场试验；
- 试验原型不会实际完成交易或收集用户数据；
- 试验遵循财捷的数据管理原则；
- 试验参与者通过同公众的交流（而非指定同政府雇员或机构的交流）来了解试验内容；
- 如合适，可向测试者提供小奖励，以此感谢测试者花费时间；
- 在公开分享试验结果前，财捷已针对专利问题开展完整的集体讨论。[注]

这些指导原则意在告诉员工：“我们期待你们开展试验！不用征求许可，去试验吧！”

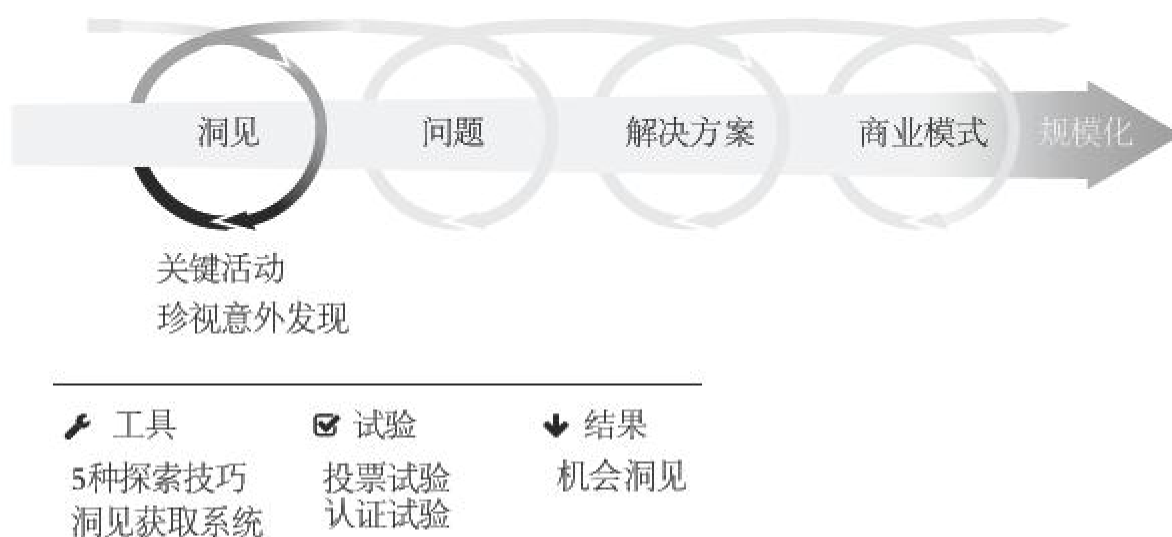
1. Ryan Smith, personal interview, May 10, 2013.
2. Hanson, 2013.
3. Kirschbaum, 2013.
4. “Valve Handbook,” 2012.
5. Intuit Legal Department, 2013.
6. For an excellent summary of the dangers of using f nancial tools, see “Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New T ings,” Harvard Business Review, January 2008.
7. Cook, 2013.
8. Stephen Remedios, “Project Bushfire: Focusing the MighThof an Entire Organization on the Consumer & Customer,” Management Innovation eXchange, January 1, 2013, http://www.managementexchange.com/story/project- bushfire- focussing- might- entire- organization- consumer .



第三章 洞见：珍视意外发现

如果你想创新，那就享受意外发现。很多时候，我们都忽视了意外发现的价值。

——金姆·克拉克 哈佛商学院前院长



联合利华印度公司是一家全球日用消费品领导企业的子公司，在10年时间（2000—2010年）里，它经历了收益增长率下滑、股价持平、市场份额缩减。公司为加强执行力度与提高效率所做的努力成功增加了利润，然而创新并未为之增多，甚至开始减少。其间鲜有人提出新观点，仅有的提出者也在努力过后销声匿迹。公司首席执行官尼丁·帕兰杰佩及管理团队力图发现可扭转公司发展颓势的方法，他们猜测，产生新思路与洞见是拯救公司的唯一途径。但在维持现状十年后，它将如何产生新思路呢？

幸运的是，帕兰杰佩意识到，当你陷入例行公事完成好当前工作的思维定式时，你不可能有所顿悟。因此，为了扭转颓势，管理团队认定公司需要对客户需求及公司面临的挑战有更深入的了解。帕兰杰佩于2010年启动了“燎原之火项目”（Project Bushfire），该项目分为三个阶段，旨在分派所有员工——公司仅在印度就拥有1.5万多名员工——去客户的办公室和家里进行拜访。

在第一阶段，联合利华印度公司发起了一项内部活动来帮助员工具备创新意识，公司通过电邮和海报提出一个问题：“你最近一次真正聆听客户的想法是什么时候？”帕兰杰佩还向每位员工发送电邮说明发起这项活动的意义，请求员工畅抒己见，并补充说明他将亲自回复每个想法。但即便做出这样的请求，质疑之声仍不绝于耳。人们在大厅窃窃私语，认为这个项目不过是“一时的调剂”。[注]

在第二阶段，管理团队为经理们在印度境内选择了数百个拜访区域，要求经理们通过联机系统记录拜访日期及时间。尽管高层管理团队在项目启动首日便演示了如何登录系统，但成百上千的借故推脱请求表明了员工的抵抗。一位工厂厂长辩称：“我的工作是每天将工厂的生产力最大化。我确信，同与客户会面所获得的观察或洞见相比，自己离开工厂一天将会为公司带来更大的损失，且不论我们的销售与品牌经理们经常与这些客户会面。”[注]不论出现何种反对意见，帕兰杰佩都坚持要求员工百分之百地参与到项目中（他配有助手负责致电反对参与项目的经理们，并为他们安排要拜访的地点）。

为达到观察效果，经理们扮成一线销售员来到客户家中或其商店内，询问问题。每位经理都有一份问题清单：“哪些足以证明我已知的情况？”以及“哪些是完全出乎意料或令人吃惊的？”。设立这些问题的目的在于将观测到的信息存入中央数据库。

随后，当经理们进行第三阶段的拜访时，他们原先从工作中获得的观察体会发生了变化：有些经理在此之前从未会见过客户，当看到客户苦恼的问题时，他们感到非常吃惊。其他经理在此之前则很少切实了解过客户的真实难题，意识到自己忽视了许多机遇。随着越来越多的故事不断呈现（“燎原之火”项目团队特别重视快速分享成功的故事），许多经理改变了原先反对参与项目的态度。同样重要的是，想法（或大或小）开始涌入。

某些观察所得的洞见于细微处为团队带来启示。比如，当帕兰杰佩站在销售区同顾客讨论新款豆奶饮料（Soya drink）时，一名女士询问为什么一款“保健”饮品会含有糖分。那时，这位首席执行官才意识到自己的团队忽视了大部分顾客在衡量保健产品时重视的一个因素。其他的洞见则带来了更大的影响。比如，一名经理人惊奇地发现，负责在印度农村地区推销联合利华印度公司产品的妇女销售团体“萨克提阿玛”（Shakti Ammas）[注]只能售出具有竞争性的产品。根据这一观察结果，公司扩增了萨克提阿玛负责的销售品种，包括由其他供应商提供的电信与银行服务，以及联合利华印度公司的新产品，如Pureit，这是一款廉价的水净化系统。这些洞见为公司增加了5000个零售店，并促进采用零库存模型。

其他变化则对联合利华印度公司的企业文化产生了深远影响。比如，这个项目使得联合利华印度公司全体员工开始重新关注客户的想法。管理团队的每名成员每两周都会用至少两小时的时间同客户进行互动，经理们每月都会拜访至少五位客户。此外，联合利华印度公司采用了不同于过去的模式来捕捉洞见：当有人提出一个想法时，管理委员会的一名成员首先会向提出者致谢；当想法进入试验检测阶段时，想法的提出者将被予以感谢并受邀参与试验检测。

这些努力的回报已经在联合利华印度公司的财务业绩上得以体现。持平十年后，联合利华印度公司的股价在2012年上升34%（为敏感

指数的两倍），且销售额上涨了40个百分点。[注]此外，联合利华印度公司的创新溢价攀升至44%，使其成为一流的消费品公司，名列《福布斯》2012年度全球最富创新精神公司（排在第12位）。

生成洞见是我们端对端创新过程的第一步。本章中，我们将说明洞见并非是魔法变出的奇迹或单纯凭借雇用“创意型”人才所能实现的。相反，洞见来自我们能够实现的行为或过程。你将了解成功公司如何生成、捕捉以及选择洞见。

---

1. Michael Dell, personal interview, June 25, 2004.
2. Scott Cook, personal interview, May 7, 2013.
3. Clayton M.Christensen,The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail（Boston: Harvard Business Review Press, 2013）.
4. Remedios, 2013.

生成洞见的四种关键行为

只有能够解决实际问题的创新才有价值。因此，生成洞见的第一步是找到一个值得解决的问题。这个问题可以是别人忽视的问题，也可以是一个可能拥有新解决方案的已知问题。我们已经发现，“惊奇”是促进生成洞见的催化剂。惊奇可能意味着你学到了新事物，而这个新事物可能衍生出一个洞见，因为假如它能让你感到惊奇，那么同样可以让其他人惊奇。比如，当财捷的移动集市团队在观察农民进行交易时，惊奇地发现农作物价格在一天之内可以产生50%的波动。这是农民在试图提升农作物交易价格时遇到问题的征兆。与此相似，当迈克尔·戴尔购买了所有部件，尝试在宿舍组装台式电脑时，他惊奇地发现自己组装的电脑仅需花费六七百美元，而IBM的台式电脑售价高达2500美元。戴尔告诉我们，这一惊奇发现让他想到一个问题：“为什么在商店购买台式电脑的价格高达电脑零件总价的六倍？”[注]财捷创始人斯科特·库克教会员工要“享受意外发现”，他说：“在财捷，我们教会员工问两个问题——什么能让人惊奇？什么和你预想的不同？真正的学习与创新来自这两个问题。”[注]

我们曾写过一本《创新者的基因》，它解释了杰出的创新者如何发现惊奇事物，并生成新的洞见。[注]书中描述了四种可引发联想的行为：能将看起来无关的信息或想法关联起来，并以新的方式将它们结合在一起，比如，见到皮艇上的冲浪板，就有了桨叶式冲浪板的创意。当大脑试图从发问、观察、交际和实验中综合信息并理解其含义时，联想由此产生。如图3－1所示，发问、观察、交际和实验即为从联系中激发新洞见的四种关键行为。

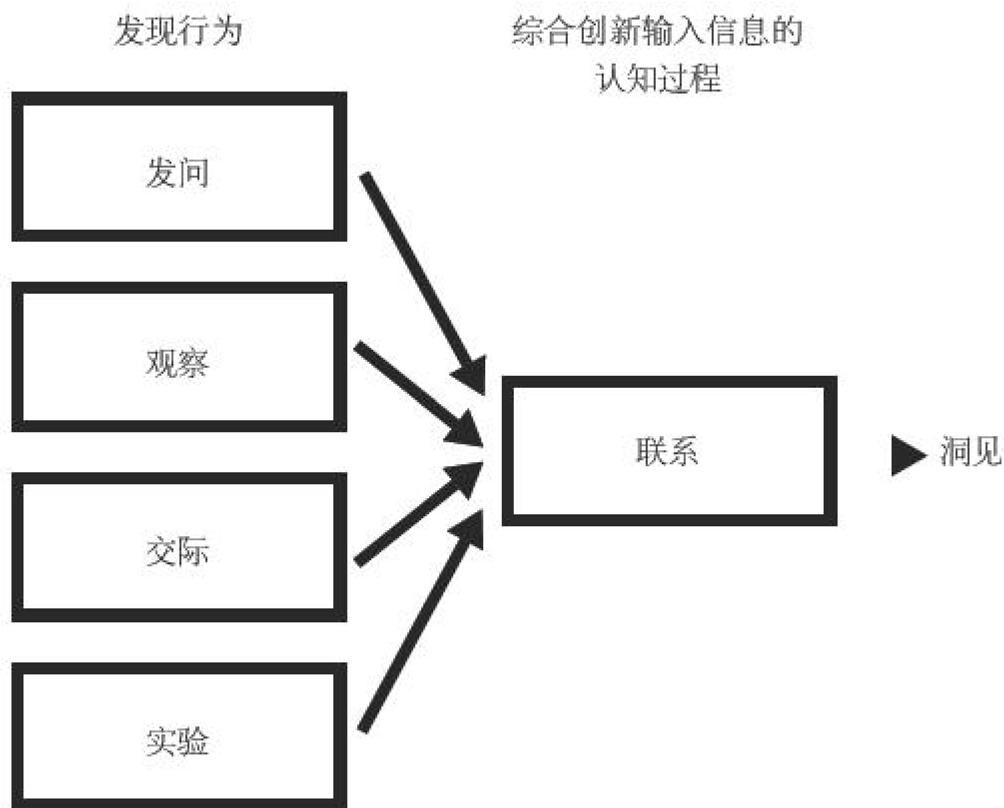


图3－1 创新者的基因行为

第一，人们从发问中生成洞见，通过问“为什么……”“为什么不……”来不断挑战现状，颠覆局势。他们经常通过问“假如……”来设想一个不同的未来。发问可为我们发现新关联、生成洞见打开思路，增加助力。

联合利华印度公司的“燎原之火”项目就是一个绝佳的例子。联合利华印度公司的团队成员用一系列问题开始他们亲近市场的旅程，其中包括“什么令你惊奇？”，以及“什么是联合利华印度公司应该做而现在没做的事？”这些问题促成了创新的发展。一位在联合利华印度公司芒格洛尔工厂工作的经理质疑为什么不能在当地商店买到联合利华印度公司的产品。这一观察暗示了公司分销网络存在问题，经过研究，公司扩增了新的零售点。发问帮助我们以新的视角看待事物，从而开阔新视野，创造更多可能。

第二，如同人类学家那样，经理们通过观察周遭环境来获取新想法。他们走出自己的格子间，近距离观察周围的世界——尤其是客户、产品、服务与流程——以期获得灵感，找到独特的行事方式。比如，联合利华印度公司的一名经理观察发现，尽管经销商的库存充足，但仍存在零售店主库存不足的情况。这一发现促使经理通过采用零售驱动模式来完善库存制度：店主的订单直接发至联合利华印度公司，由联合利华印度公司负责将所需的产品发送给经销商，这样可为零售商消除多余库存，提升订单履行效率。此外，请不要低估那些意料之外的小想法所蕴含的价值。比如，一名精于产品包装的经理曾看到一位客户重新设计了利乐四面体纸包装，这样可将包装悬挂在天花板上，方便经过的顾客看见它们，这种新奇的做法给这名经理留下了深刻印象。

第三，我们研究的成功创新者都擅长社交以及同人交谈，以期发现，或得到灵感，来用新方法解决令人困惑的难题。他们定期同与自己外貌、行事风格以及（最为重要的）想法不同的人交谈。这些创新者同多种多样的人互动，目的不是为了增加资源，而是获取新想法。尽管实地拜访项目是由联合利华印度公司首次发起的，但当经理们遇到不同领域的人时，他们会主动建立新的联系，帮助生成新的想法。

比如，市场营销部的经理们意识到供应链经理同样可以解决一个销售难题。一名经理这样说道："假如你认为，有机化学博士无法将任何价值附加在同平板电脑相关的销售流程上，那么你大错特错。"[注]另一名经理这样说道："几年前，可能很难看到一名品牌经理询问财务经理对一条广告的看法。但在今天，这已成为普遍现象。"[注]

第四，我们可以通过不断试验来生成洞见。无论走到哪里，创新者都会尝试体验新的事物。他们将产品或流程步骤分开，观察事物之间如何运作，并思考如何实现改进，第五章将详述这一部分。此外，他们会快速试验不同的解决办法，或做出方案原型，用以发现一个可

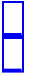
行的解决方案。比如，当联合利华印度公司的工厂经理拜访一位零售店主时，他吃惊地发现困扰店主的种种问题都可以通过拨打工厂公开的客服热线电话得到解决。于是，这名经理做了一个试验：他将客服热线的号码印在每个包装盒上。瞬间，拨打热线电话的人络绎不绝，而存在已久的老难题数量直线下降。

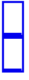
我们研究了不同公司的创立者与领导者，他们都有着高创新溢价（均名列《福布斯》榜单）。我们发现他们将31%的时间花在这四种发现行为中，以期获得新洞见。与此相反，低创新溢价公司的领导者们仅将15%的时间用于这四种行为。

领导者们该怎样促进创新呢？他们如何确保能够捕捉洞见，并且从中选取最适合创新者方法的想法呢？

---

1. Ibid.
2. Julia Kirby and Thomas A.Stewart, “The Institutional Yes: An Interview with Jef Bezos,”Harvard Business Review, October 2007.
3. Kirby and Stewart, 2007.
4. Larry Huston and Nabil Sakkab, “Connect and Develop,”Harvard Business Review , March 2006.
5. Jef Howe,Crowdsourcing: How the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business（New York: Random House, 2008）.





选择洞见

最近，供职于《预算旅行者》（*Budget Traveler*）杂志的编辑们有了一个绝妙的想法来生成新素材：为什么不利用大众外包的方式向读者收集一个完整的问题呢？他们邀请读者提出问题，并收到了2800份回复，其中超过500份回复都提到了一个问题——你热爱纽约的50个理由。尽管这次项目生成了新素材，但编辑们现在面临一个艰巨的任务：如何将近3000份回复进行分类，然后从中选出出现频率最高的问题，再进行修订、编辑，从而形成一篇完整的文章？最后，编辑埃里克·托克勒斯道出了这段苦乐参半的经历："这让我们清楚认识到一点，绝不能让这个问题显得廉价或容易。"[注]

大型公司的领导者面对相似的难题：在他们成功激励、捕捉洞见时，可能已经打破机制，使其无法筛选出最具潜力的创意。为解决这一难题，大多数公司会使用相似的方法，通常是举行一场类似于商业计划的比赛，由高级主管做评委。不幸的是，这一方法并没有取得预期的效果。回忆一下我们早前进行的讨论：领导者在高度不确定情景中做决定面临的难题。我们已经发现，对于领导者而言，更为可行的办法是选出有利于组织创新的洞见，然后利用"投票测试"或"验证测试"来进一步开发这些洞见。

投票测试

《预算旅行者》杂志是如何解决编辑问题的呢？假如编辑通过读者来完成材料的获取与评估，情况又将如何？如以众包的形式来选择

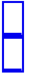
洞见，我们又将这种形式称为“大众投票”，则无论是内部人还是外部人，都将对组织选择创意发挥作用。以无限T恤（Threadless）为例，它是一个艺术家在线社区，也是一个电子商务网站。无限T恤在会员社区中招募客户，邀请客户将自己有关T恤标语和设计的想法提交至网站，随后将这些想法转述给艺术家新人们，由他们进行T恤设计，而网站无须聘请专业设计师。其中非常重要的一点是，无限T恤利用大众投票（群众在此意指客户与设计师）来选择投入市场的设计。通过众包，无限T恤可以更好地预测会热卖的T恤。它已取得令人称羡的业绩记录：从未制造过一件滞销的T恤，所有T恤均全部售罄。

当你利用群体来评估一个出售物或预测不确定事件时，大众投票可以起到很好的效果。然而，假如你试图预测某个复杂的技术难题、根本问题或解决方案，请在使用大众投票时格外注意。在这些情况中，真正起作用的是专业知识，用手进行实际操作的方法可比理论观点带来更加可行的预测。

作为备选方案，你可以创建一个选择系统，基于洞见的提出者是否能够动员其他人自发花费时间落实洞见方案来选择最具潜力的洞见，这是初创公司创始人必须做的一件事。与此相似，不同于其他公司，谷歌公司和维尔福软件公司向员工发出挑战，鼓励他们招募其他同事用自行安排的时间来完成自己的项目。公司从中选出引人注目的项目投入进一步开发，因为它们成功吸引到了同事的志愿资源（见“如何使创新时间发挥功效”专栏）。

---

1. Paul Kirschbaum, personal interview, October 17, 2013.



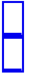
注意：创新者负责创新，客户负责验证

多数情况下，你将从对客户与其他人的观察和互动中得到解决问题的新洞见，但不要有这样的想法——让你的客户为你创新。在后面的章节中，我们会强调寻求反馈的重要性，但不要期望客户会告诉你应该创新的内容是什么。客户很难预见未来，也很难分析清楚矛盾需求。比如，当客户告诉金佰利克拉克公司（Kimberly-Clark）他们不希望学会使用厕所的孩子穿纸尿裤，但同样不希望孩子尿床时，他们无法想象有这样的解决方案：具有纸尿裤吸水特性的一次性内裤（又叫“拉拉裤”，它们形成的产业值高达数百万美元）。我们将在下一章讲述如何避免陷入这种两难境地：请将注意力集中在客户需要完成的任务上，提出各种各样建有原型的解决方案，然后使用创新者方法介绍的工具，依赖客户来验证解决方案的可行性。

洞见业务

你无法通过重复已经做过的事来捕获大量新洞见，但你可以通过改变正在做的事来生成许多新洞见。发问、观察、交际与实验将提高你了解新的意外发现的可能性。享受这些意外发现吧，它们可能是实现大飞跃的助推剂。

让我们补充一点：你无法通过向人们砸钱来获得更多洞见。恰恰与这种直觉相反，我们的研究表明，某些最为成功的创新者几乎没有为创新投入金钱奖励。那么人们为什么会参与创新呢？这是因为一旦领略了创新的魅力，许多人都会将创新视为自己人生最有意义的事业。人们当然想得到认可，亲自参与推进自己的洞见方案，并使之成为实实在在的商业活动，这种参与包括抽出时间来落实想法（我们观察过的多家公司都会为最具潜力想法的提出者提供3~12个月的休假时间）。你不应忘记奖赏人们，利用参股来留住你最好的创新者是一个不错的主意。但是，给予人们足够的时间和机会来追逐他们的想法可能是你最应做的事，这很重要。另外，让自己变得平易近人、和善待人可帮助启发生成更多洞见，带来巨大改变。



深刻理解需要完成的工作

克莱顿·克里斯坦森提出，客户（个人和公司）有着定期出现并需要完成的“工作”。当客户发觉出现需要完成的工作时，他们会四处寻找可用来帮助他们完成工作的产品或服务。著名的市场营销教授西奥多·莱维特曾观察道：“人们不是想买一个0.25英寸长的电钻，他们想要一个0.25英寸长的钻孔！”[注]

比如，顾客可能会买熨斗和烫衣板来烫平衣物上的褶皱，但是他们实际上不想要熨斗和烫衣板，他们真正想要的是没有褶皱的衣服。了解工作实质所在，你就能够针对问题或解决方案生成不同的洞见。与其思考如何改进熨斗或烫衣板，不如考虑发明一种衣用除皱喷雾，或一款可嵌入烘干机的产品，使之能起到织物柔软剂片的效果。或者，你也可以开发出一款装在洗衣机或淋浴器上的产品，利用蒸汽抚平褶皱。我们已经发现，退一步以便深刻理解需要完成的工作是一种有用的方法，它不仅可促进激发创意，还能为解决实际问题、研发解决方案奠定基础。

此外，认清每项工作都有其功能维度、社会维度和情绪维度，且这些维度的重要性因工作不同而不同非常重要。例如，“我需要有高级精英群体的归属感”是奢侈品牌产品（如古驰和范思哲）需完成的工作。在这种情况下，这项工作的功能维度远不如其社会维度和情绪维度重要。相反，如果你想租用一辆送货车，你可能关注的是卡车的功能维度，如载货量或装货的难易程度。但即使一项工作看似仅具备功能性，仍应注意其隐含的情绪维度或社会维度。例如，即使一辆哈雷戴维森摩托功能强大，许多人选择它却是因为社会因素：他们想加入哈雷车主会，成为这个组团骑摩托驰骋公路的俱乐部一分子。理解

一项工作的功能、社会和情绪维度是帮助你真正解决问题并准备好成功实现创新的最关键因素，它将带领你找到可能从未考虑过但能取得更大成功的解决方案。

另一个思考需完成工作的方法是问自己“客户想要的结果是什么”。安东尼·尤里维克介绍了步履维艰的医疗设备制造商Cordis公司为了使其血管成形术（一种心脏手术，手术期间医生将设备穿过动脉到达心脏，并在心脏处给气囊充气用以置入支架，从而减缓受损心脏动脉的堵塞）相关产品在市场中占有一席之地所做的努力。为增加机会，尤里维克帮助Cordis团队将注意力从功能转移到结果。采访人员以一组客户（外科医生和护士）作为参照样本，请他们将血管成形术从头至尾进行讨论。在客户讨论的过程中，Cordis团队问了一个问题：“抛开现有的解决方案，就理想情况而言，你们想要什么。”之后，他们将客户真正想要的解决方案转化为结果。

比如，当外科医生说想要一个光滑的气囊时，采访人员询问其原因，医生回答希望避免意外切到血管。因此，团队将这一想法转化为结果（需要完成的工作）。他们对手术过程中需要完成的所有工作进行了对比，并建立假设得出未满足的最大需求（最为重要但满意度最低的结果）：将重要性评分可达9.5（满分10）但满意度仅为3.2的动脉堵塞复发率降至最低。他们接着重新设计支架，以便完成该项工作。一年内，Cordis将其市场份额从不足1%提高至超过10%。注

在寻找需要完成的工作时，请牢记并非所有的工作同等重要。世界充满了机遇，真正的问题在于哪些工作值得解决。那么，你如何得知这个工作值得解决？你应寻找我们称之为可获利的工作：一大群有钱且乐意付钱让你解决问题的客户所遇到的重要需求或问题。太多创新者致力于完成极其有趣的工作，但仅有极少数客户愿意为此掏钱，或是有此需求的客户并没有钱或不愿为此付费。比如，虽然许多小学

有诸多问题亟待解决，但它们的预算时常受限，无力支付，除非你能在解决问题的同时帮助它们解除预算限制。

考虑不同的可获利工作时，同样应考虑到一个工作有时会涉及多种客户。针对任一具体工作，最多有三类客户：经济客户（解决方案付费者）、技术客户（解决方案安装者）和最终用户（解决方案使用者）。当然，你希望了解每类客户需要完成的工作，这样可避免在满足一类客户需求的同时为另一类客户制造麻烦。比如，你为一名客户（最终客户）解决了医疗问题，但保险公司或行政人员（经济客户）拒绝付款，那么你实际上无法完成这项工作。因此记住，你可能需要寻求创新型方法来为多种客户完成需要完成的工作。

最后，我们建议你寻找能够形容为鲨鱼咬而非蚊子叮的可获利客户问题。许多人都受到蚊子叮的困扰，但我们很少为此购买止痒膏，只是忍受。但如果鲨鱼咬了你，你就会不惜一切代价来缓解疼痛，并且是立即采取行动。你的目标应该是寻找你能解决的“鲨鱼咬”——那些使客户日不能思夜不能寐、深陷其中耗费时间或徒增压力的问题或需求。

讨论鲨鱼咬时，相比市场规模，我们更多是指客户情绪和参与度。当然，你会想要解决市场庞大的问题，但新创意的市场在起步之初通常很小。管理者易陷入的最大陷阱就是否决规模过小而无法满足大型企业快速增长需求的新项目。但种子在长成参天大树之前都很渺小，它们需要时间成熟。鉴于此，即使你可能会被建议以判断市场规模作为着手点，但我们依然鼓励你更多地关注客户情绪。强烈的情绪通常会产生极具吸引力的市场。因此，不要上当。看似蚊子叮的问题可能会是一个值得满足的重要客户需求（见“Instagram是鲨鱼咬，还是蚊子叮？”专栏）。

---

1. Juan Carlos, “DaviPlata: ‘Self- Service’ Financial Inclusion,” Management Innovation eXchange, 2013,

http://www.managementexchange.com/story/ daviplata- f nancial- inclusion- all- using- self- service- transactional- product- going- kyc- kyc- know- .

2. Ibid.

Instagram是鲨鱼咬，还是蚊子叮？

为找到可获利工作，你可以关注客户压力的来源，什么使他们夜不能眠，他们的时间花在哪儿，或是他们讨厌干什么：这些我们可将之归类为问题的事情。但简单的快乐呢？尽管我们在本章中使用了“问题”一词，许多重要的工作实际是客户所需满足的需求或希望找到的快乐。了解客户需求时，仔细思考“有也不错”和“必须要有”之间的区别。

许多我们认为是简单快乐的事情实际上能够解决深层次的人类需求。心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出了人类需求层次理论，指出除对食物和住所的基本需求外，我们还对归属、爱、友谊和受重视感有着强烈渴望。这些需求一旦得到满足，我们便会出现对自我实现感的需求，其中包括创造并体验新事物的需求。如果你能够满足其中一种需求，那么看似简单的快乐实际上可能会满足一个未被满足的大需求。

想一想Instagram（一款智能手机图片分享应用）带给我们的思考。Instagram解决了什么问题？可以从“有也不错”和“必须要有”的角度来考虑这个问题。Instagram满足的是人类对自我表达、社交和优越感的深层次需求。但这并不是全部：关键在于相比之前的解决方案，它能更好地满足这些需求。例如，互联网博客之所以发展迅速，原因也在于它解决了人们自我表达和优越感的深层次社交需求。但它的问题在于写博客需要花费大量时间。而Twitter则将文本字数限制在140个字符内，使人们能快速省力地分享想法，实现社交优越感，从而解决了这个问题。现在，想想这句谚语：“一幅画能抵过千言万语。”在某些方面，Instagram允许用户仅靠几次点击便能分享千言万语，最为重要的是，他们可以收到社交反馈。

广义来看，寻找工作时，提供简单的快乐有时可以解决重要的客户问题。为找到需求，你也可以探究客户的喜好、需求以及感到被迫要去做的事。只有客户才能揭示什么事情是重要的。乍眼看来微不足道的事，有时也能够举足轻重。如果蚊子携带疟疾病毒，即便是蚊子叮也能带来严重的问题。

找到可获利工作的三个工具

想要真正找到需要完成的工作，请勿指望传统的市场营销研究、分析报告、新闻消息、调查或是焦点小组。这听起来可能有点标新立异，但在我们一开始所举的例子中，假如梅普尔斯依赖分析报告或新闻消息，他将永远找不到需要完成的工作。即使他已经进行了调查，也不会提出正确的问题。显然，这些熟悉的工具在条件确定时确有价值，但在面临不确定条件时，则会失效。实际情况的确如此，以至于杰佛兰考·泽凯，这位宝洁价值达十亿美元的速易洁产品的设计师，曾这样表示："在我40年的设计和创新生涯中，除业内一些最为超群的人才外，我从未见过哪项创新来自焦点小组。让我措辞再严厉点：焦点小组会扼杀创新。"[注]由于你不能足够深入地观察真实的客户问题，因此这些工具无法起效。基于此，我们采用一套不同的工具，用来找到需要完成的工作。

痛点风暴

第一章中，我们描述了财捷集团如何从利用"痛点风暴"入手，确保团队在贸然创建解决方案之前已抓住客户的最大痛点。痛点风暴的目的在于帮助你清晰理解问题所在，以便测试你的假设。我们发现有效的痛点风暴包括五个步骤：

第一步：根据客户及其需完成的工作创建问题假设。

第二步：为客户创建行程线，确定其痛点及情绪。

第三步：选择最大的痛点，并进行根本原因分析。

第四步：选择你认为引发客户问题的根本原因。

第五步：列出同根本原因有关的问题，并与客户一起对其进行测试。

让我们一步步来看。首先，根据客户及其需完成的工作创建问题假设，其中包括确定你认为对具体类型客户而言重要的问题。例如，Motive Communications公司的问题假设是减少服务台在大型软件公司（如微软公司）解决其客户技术问题的时间（和成本）。为确定项目的客户群，你可写下至少三个识别特征（例如：大型软件公司，有大量不挑剔的客户，有大额客户支持预算，想要建立优质服务口碑）。这些是对有着相同需完成工作的客户类型的描述语（见“针对细分客户建立客户档案”专栏）。从客户的角度填写以下模板可能会有所裨益。

我是______________（客户，至少三个特征）

我正努力___________________（结果/正努力完成的工作）

但是__________________（我面临的问题）

因为_____________________（引发问题的更深层次原因）

---

1. Mark Sandhill, personal interview, January 5, 2009.

针对细分客户建立客户档案

为有效解决问题，可为需完成工作有所不同的每位客户建立一份客户档案。根据共同的需求或问题对客户进行分类是一种名为客户细分的常见市场营销工具。但与常见的客户细分不同，建立客户档案的目的在于为客户及其努力攻克的工作进行生动翔实的描述。

为建立客户档案，你可首先根据需要完成的工作，而非年龄或收入等更为人熟知的标准，来对客户进行细分。需要完成的工作是分析中的关键单位，客户档案应旨在描述你对因该项工作产生的情绪以及客户如今解决问题的方法所建立的最初假设。随后，通过观察客户来了解他们的动机（喜恶、愿望）、行为（他们消磨时间的方式和他们购买新产品或服务的方式）、人口统计学特征（收入、所在行业、年龄、教育及可用预算），以及最重要的，他们目前如何看待并解决需要完成的工作，由此对你的假设进行测试。

进行上述观察之后，你将以全新的方式看待这个世界，你需要根据观察结果来重建一套全新的客户档案。应根据需要完成的工作来对每份客户档案进行划分，并描述该工作包含的上述所有要素（情绪、现有解决方案等）。客户档案将为你呈现一幅示意图，告诉你需要解决的问题以及解决方法。它也将使你的团队更加专注、积极进取，帮助避免跌入陷阱：试图解决所有问题，最终以无法解决任何问题收场。为阐明这种危险，举一个搞笑的例子：电视剧《辛普森一家》中的主角霍默·辛普森问客户最希望车有什么功能。霍默随后制造了一辆能满足所有客户需求的汽车，如“猩猩一般强劲的动力，碰碰球一般柔软的弹性”。然而，这款车的市场表现不佳，因为在试图解决所有客户问题时，这款车实则没有解决任何问题。其中的幽默帮助我们

看清试图满足所有客户需求的荒诞性，但这种夸张的荒诞幽默实际源于真实事例。以失败收场的福特埃德塞尔轿车和庞蒂亚克Stinger跑车的设计不妥之处就在于希望满足的客户需求过多（见图4－1）。



图4－1 福特埃德塞尔轿车和庞蒂亚克Stinger跑车

资料来源：Time.com and Carstyling.ru.

第二步是创建客户行程线：意指构建一幅深度视觉画像，你在其中可确定痛点，以便了解客户完成工作的现行方式及其过程中的相关感受。运用可视化的方法向客户提供达成目标所需采取的步骤。这有助于将客户情绪同每个步骤结合，用以确定客户感受。例如，Motive Communications公司首先需了解服务操作人员采用的行程线，其中包括识别客户软件版本的烦琐过程。你可以选择在完成行程线后建立一个更简化的“情节串连图板”，以便之后与客户分享，获得他们的反馈。

第三步是选择最大的痛点，并进行根本原因分析。应用“五个为什么”提问法（由丰田生产系统之父大野耐一开发）将有所帮助。我们发现，在大多数情况下，问三遍“为什么会发生这件事”（从第一级到第三级），就足够了。Motive Communications团队在观察服务台工作人员时，测量了每个步骤花费的时间。他们随后将服务客户所需的全部时间和成本分解到每个步骤中，并问这个问题：为什么会发生这件事？通过这种方式，他们发现了技术人员为什么需要收集客户信息，为什么需要验证支持方案，以及为什么需要搜索特定的知识数据库等。你可以在头脑风暴中得到这一信息，将其作为后期测试的假设，但你最终仍需通过观察来收集该信息（正如我们在下一节所述）。根本原因分析案例如图4－2所示。

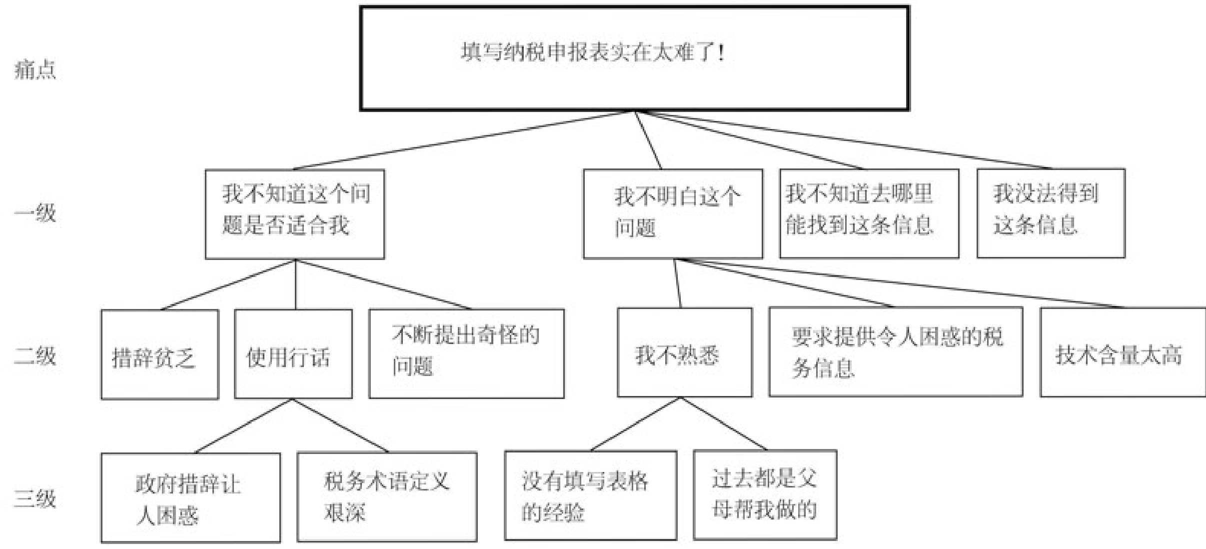


图4－2 根本原因分析

第四步是选择你认为引发客户问题的根本原因，并对其进行深入探究。在根据不同问题绘制根本原因树形图（通过多次提问“为什么”而形成的根本原因示意图）时，你会发现一个特定的根本原因可能出现在多处。这说明该根本原因值得深入探究。如让客户参与痛点风暴讨论会，他们同样能够帮助你确定最重要的根本原因及其重要性的缘由。

第五步是列出同根本原因（或隐藏其后的假设）有关的问题，即你需要通过客户试验回答的问题。你可以运用问题风暴法来挖掘关键问题，并开展可回答这些问题并对假设进行验证的客户活动或试验。注Motive Communications公司利用服务台观察所得，并通过计时测定来回答关键问题。

财捷集团在运用痛点风暴方面表现卓越，我们也已发现其他公司采用我们上文所述流程的变化版流程。例如，亿滋国际（卡夫）设有专门场地操作此流程，并将其称为“放飞车库”（Fly Garage），参与者在这里根据问题生成洞见，随之同客户一道测试这些洞见。想要找到值得解决的问题，必须让客户参与进来。

采用人种学调查探究愿景

坐在开着空调的会议室内，俯瞰着波哥大这座不断扩张的城市，达维维恩达银行的高管们变得踌躇满志，他们认为已经发现了一个值得解决的大问题。尽管该银行主导着哥伦比亚的银行业市场，但国内近一半人口仍未开设银行账户。这些高管们意识到，如果能有办法涉足非用户市场，就有可能显著提升市场份额，并帮助处于收入金字塔底层的哥伦比亚人。

他们组建了一支跨专业团队来开发能吸引非用户的产品——基于现有银行账户改进的易用版银行账户。经过几个月的辛苦努力，该银行发布了这款新产品，团队很乐观，并庆祝了产品的发布。然而，尽管推广强劲，接受新账户的客户依然寥寥无几。几个月后，团队发现该产品销量几无增长，他们在年底终于得出结论：这个项目失败了。

团队成员对最初的失败进行了分析，他们意识到尽管进行了市场调研，并与几位客户进行了交谈，但他们并未了解无账户人群需要完

成的工作。相反，他们让自己对现有客户和解决方案的了解扭曲了对该问题的理解。因此，该团队决定尝试一种不同的方式：亲自深入贫困社区，与目标客户交流，并创建目标客户档案。数周的时间内，他们住在不同的社区，并观察人们的日常活动。其中一位团队成员说道："我们决定走出去了解人们想要什么，而不是直接问'你们需要什么'，我们试图在没有任何偏见的情况下，了解人们在真实生活中是如何表现的。"注

团队根据不同的目标客户与其需要完成的工作，以及客户动机、行为和其他特征，创建了客户档案。例如，该团队为"玛莎"创建了如下档案。

玛莎是哥伦比亚国内300万低收入补贴受益人群中的一员。为了提取补贴款，她深夜两点醒来，准备三点在银行排队。排队等了五六个小时，才轮到她取钱。之后，她用取出的现金打了一笔国内汇款，支付了10%的服务费。为了支付公用设施账单，之后她要去"区收费大厅"，在那里再排两个小时队，才能完成付款。剩下的现金将压在"床垫下面"，因为居住的地方离银行距离较远，开立银行存款账户对她来说成本太高，因此她一直没有机会开立存款账户。注

通过建立这些客户档案，达维维恩达银行的团队很快找到了迷你银行账户失败的根本原因：它不能直接解决玛莎面临的任何一个最大的问题。事实上，玛莎的主要需完成工作仅仅是收款和付款。既然团队深刻了解了玛莎的问题，他们就能够想到一个完全不同的解决方案：一款允许玛莎直接通过手机账户与商户进行收付款的手机钱包。该账户省却了ATM（自动柜员机）卡所有不必要的功能，允许玛莎甚至无须前往银行网点，即可通过手机做任何事情（包括创建账户）。最终，该团队开发的"玛莎"解决方案被成千上万名用户采用。之后，该银行在其他几个国家面向和玛莎一样的客户发布了该产品。

达维维恩达银行团队采用了最好的工具来测试并验证客户问题的根本原因——人种学调查。因其操作方式，我们可更加形象化地将这种手法称为“墙上的苍蝇”调查法，它要求观察客户在其自然居住地的行为来深入了解客户的生活。你所做的不是努力推销你的解决方案或推进进度，相反，你努力试图了解他们的活动、喜恶、愿望和面对的挑战等（见“作为墙上的一只苍蝇，应该寻找什么”专栏）。之后，利用获得的数据，你可建立原型客户综合档案，其中包括客户的需要完成的工作及其目前解决问题的方法。你可为每个客户细分群体建立档案，之后利用建好的档案将每个档案中可予以解决的最大问题具体化。

你可以通过我们称之为角色扮演研究的途径来实际操作客户试图完成的工作，用以进一步运用墙上苍蝇法，而非仅依靠观察。这就要求，如财捷集团CEO布拉德·史密斯所建议的，你应当“成为客户”。无论是驾驶运货车，或是利用软件平衡资产，你都可以尝试运用这些现有的解决方案来完成工作，而不是依赖于观察。我们强烈建议采用这种强大的客户研究方法，因为通过亲自体验客户的生活，你常常能生成最为准确且最能带来惊喜的洞见。

---

1. Alistair Barr, “Amazon Lending: Company Of ering Loans to Its Online Sellers,” Reuters, September 28, 2012; Sarah Needleman, “What to Know Before Borrowing from Amazon,” Wall Street Journal, October 4, 2012.
2. Ibid.
3. Ibid.

作为墙上的一只苍蝇，应该寻找什么

在努力寻找可获利工作的过程中，你究竟在找什么？请从寻找妨碍客户完成工作的阻碍入手。寻找客户花费大量时间的地方（时间陷阱），即便他们没有意识到；寻找他们为解决问题所发掘的变通方法；或是寻找能激发客户情绪的事物。咒骂、哭喊、浪费的时间、放弃的活动，或客户刚使其生效的“胶带”（比喻义），都是客户正在努力完成工作的重要标志。你同样可越过这些障碍，将眼光放得更远，找到可帮助客户达成目的的推动因素。发现人们花费时间表达自我、同他人建立联系或创造捷径的方式。人们投入时间满足需求，你可能会找到更好的方法。最后，一定要仔细审查非用户和极端用户。尽管看似违背常理，但相较于主流用户，这些用户更能帮助你清楚了解问题，最重要的是去寻找惊喜。由于我们试图将眼睛所见同已建立的信仰相匹配，因此我们很容易忽视惊喜，但惊喜可以提供线索和“面包屑”，带领我们找到真正需要完成的工作。

“咨询建议”采访

制定初步问题假设的一种快速技巧是利用我们称为“咨询建议”采访的方式采访客户。从找到你认为有类似需完成工作的一批潜在客户入手（通过电子邮件或陌生电话拜访）要求进行采访时，总是请求客户就具体的客户问题提出建议。“建议”是一个拥有魔力的词语。事实上，你可能想说明自己并非在推销任何产品，这样可让潜在客户放松。之后，让他们知道你想得到他们对你正努力解决的问题的反

馈。你的目标是倾听和了解。一旦安排好采访，我们建议你提出三个问题，然后认真倾听。这三个问题分别是：

1.快速、清晰地描述你看到的问题。描述问题将会使客户深信你了解一些事情，这将会成为谈话的支撑点。不要拿着空白表格去找潜在客户，并且希望发生点什么。

2.提问：“您也面对同样的挑战吗？或是有不同的挑战？请和我说说。”这就为你提供机会了解客户是否确实存在你所假设的问题。如果没有，则可调查他们面临的真正挑战是什么。

3.提问：“类似这样的东西可以解决那个问题吗？”之后说明你的理论原型（见第五章）。在这一阶段，你不应太过于关注解决方案，但讨论潜在的解决方案将有助于你获得针对该问题的更好反馈。客户一般会对具体而非抽象的东西做出反应。因此，你可以考虑带一张图、情节串连图板或PPT幻灯片来帮助他们想象解决方案。这将有助于他们讨论解决方案能否解决他们的问题。

经过五到十次采访后，模式和趋势就会开始显现，你进而可以对假设进行测试，并相应调整。

你已经解决问题了吗？两项测试

ZipDx公司在演示新电话会议解决方案时，观察者对电话会议扬声器传出的水晶般清晰的声音感到惊奇。这款被ZipDx称为“宽带音频”的全新解决方案能与适用的宝利通电话完美配合，几乎无须设置即可达到类似的通话质量。尽管反应积极，但ZipDx似乎无法完成任何交易。潜在客户似乎有兴趣，但没有强烈到会下订单。

和大多数创新者一样，ZipDx团队对已经找到痛点——电话会议音频效果很糟糕，感到信心满满。但是他们真的解决客户问题了吗？在被邀请帮助完成交易时，我们的团队询问ZipDx团队成员，他们觉得其正在解决的客户问题是什么。大多数人的回答只对标准会议室内进行电话会议的糟糕音频质量做出了含糊回应。但在追问之下，ZipDx团队承认，他们确定问题的参考更多来自团队本身而非客户。这使我们相信，他们在创建客户档案并找到需完成的工作之前，就制定了解决方案。

由于已经制定解决方案，与先调查客户问题相比，ZipDx公司面对更多的制约。因此，我们的团队与ZipDx公司携手，利用其现有的客户知识来运用痛点风暴法，针对问题对客户类型做出假设，这些客户类型面临的问题可能通过ZipDx的解决方案得到解决。ZipDx公司想出三个客户档案群：①宝利通电话经销商（原始假设客户）；②网际网络电话（VOIP）服务供应商；③试图获取网桥收益的公司。之后，该团队按名称找到了19位客户（每个档案群约六位客户），并对这些客户进行了陌生电话拜访，并留言语音信箱，说明ZipDx团队正在解决的问题。有时，他们也会再次留言。

他们随后等待回电，仅有五位客户回了电话。但他们已经回过一个产品未知且无公司名的陌生电话拜访。这些究竟是什么人？他们为什么回电话？

结果他们联系的五家VOIP服务供应商中的四家回了电话。ZipDx团队成员首先（利用寻求咨询建议采访的方式）描述问题和解决方案，随后倾听，结果使他们大为震惊。VOIP服务供应商实际上不太关心音频质量，而ZipDx认为这是关键功能。相反，他们努力想要得到的是可靠且简单易用的电话会议软件功能，以便其能从竞争对手当中脱颖而出。事实证明，与市场上大多数解决方案相比，ZipDx宽带音频自带的软件具有其他吸引人的功能，它能使用户更好地安排、加入和管理电话会议。这些功能为VOIP供应商完成了最重要的待完成工作。

利用对特定目标客户具体问题的更深刻了解，该团队迅速改进了解决方案，并完善了向目标客户传达的信息。然后，ZipDx首席执行官利用该客户档案锁定了关键大客户，三天之内便完成了公司史上最大的一笔交易。ZipDx已步入正轨，开始真正解决客户问题。注

如何判断已经找到值得解决的问题？我们建议进行两项测试：陌生电话拜访测试和冒烟测试。两项测试中，衡量是否已经发现需要完成的工作的标准是客户是否给你时间。

陌生电话拜访测试

测试是否已经发现可获利工作的最佳方法之一是观察接听陌生拜访电话（或接收邮件）的潜在客户是否愿意给你时间。首先确定假定的客户细分群体及其需要完成的工作，随后通过电话或电子邮件（此阶段可以利用你的联系人）来联系每个客户群，简要描述问题，并请客户就你的理论原型提出建议。

之后观察谁回了电话，他们为什么回电话，以及他们说了些什么。刚开始的回复率一般比较低（不到10%），但我们已经发现一些公司在发现可获利工作之后，实现了高达50%的回电率。你的最终目标是在客户回电率上实现重大突破。客户不回复电话或电子邮件的原因可能是因为你没能把问题说清楚，或你说的问题他们并不关心，也有可能是你选择了错误的客户档案或联系的目标群体不合适或时机不对。

在一步步朝50%的客户回电率迈进时，你需要问自己：（与没回电话的人相比）谁回了电话，以及为什么？［如果你发送的是商对客（B2C）电子邮件，实现的客户回电率会更低，因此可把它当作该渠道的基准回复率］。就ZipDx来说，大多数假定客户群并未回电。对于这些群体，公司需要通过朋友与之取得联系，了解哪个环节出错了。但有一个客户群的回电率非常高——VOIP销售商——其回电率高达近75%。从这些客户获得的信息帮助公司了解了其正在解决的真正问题。

自然地，你可能需要依据具体情况调整阈值。例如，B2C电邮的回复率一般很低（我们都会收到大量的电子邮件）。但问问自己，你是否在清晰、扼要地说明问题？给予回应的那些人有什么特征？记住，真正测试你是否发现值得解决的问题的指标是人们是否给你时间。若你已发现可获利工作，给你时间的人所占的比例将会提高。

冒烟测试

冒烟测试于19世纪由水管工人最先采用，他们将烟输入管道系统以便找到裂缝。冒烟测试的理念已被证实如此有效，以至于工程、仪器和信息技术等领域均采用这一方法作为测试重大缺陷的途径。我们也借用了这一概念，将其用于测试是否已发现值得解决的问题。相较于烟雾弹，我们使用了更多的“烟雾和镜子”来测试客户是否关心相关问题。

为进行冒烟测试，你可以创建一个网站、做广告、公布电话号码或利用其他渠道来描述问题与理论解决方案，并提供“了解更多”“现在购买”“现在预订”或其他某个能推动客户采取行动的选项。你还可利用谷歌关键词广告、印刷品广告、展会海报，或是在你猜想客户能看到宣传的另一场所，来对客户进行冒烟测试。

当客户（通过点击、回电等方式）有所回应时，他们实际并非准备购买产品，但确实已经发现自己对你正在调查的问题感兴趣。你随后便可跟进，加深对客户及其回应原因的了解。测试本身关注的是回应率（号召客户采取行动的转化率），高于5%的比例即意味着你已经发现了一个值得解决的真实问题（尽管你早期所做的努力几乎无法达到这一比例）。但人们愿意在你身上花时间，且他们普遍对潜在解决方案感到兴奋，这些都将是测试的关键指标。

你可以轻松地将冒烟测试运用于软件或线上产品，你也可将其用于其他服务和产品。例如，我们的一个学生想经营移动餐饮行业最新的流行模式——流动餐车。在了解各种规章制度，包括需要一个检验合格的食堂后，他开始考虑是否存在商业机会来帮助想要创业的人跃过这一法律障碍。我们没有鼓励他制订商业计划或租赁一个食堂，而是鼓励他进行冒烟测试。因此，他在地方报纸上刊登了一则广告：“想要经营流动餐车吗？我们可以提供帮助。发送邮件或致电……”就这样。一天之内，这位学生就接到了三个电话，到周末已经收到十几封邮件。或许更令人吃惊的是，在与这些客户交谈的过程中，他获知想要经营流动餐车的人并不需要他帮助找食堂或越过法律障碍。相反，他发现客户面临的主要障碍是找到可租赁且租金在承受范围内的餐车。对于发现这一问题与商业机遇而言，他所做的冒烟测试至关重要。

---

1. Isak Bukhman,TRIZ Technology for Innovation（Taiwan: Cubic Creativity Company, 2012）; Genrich Altshuller,And Suddenly the

Innovator Appeared: TRIZ, the Theory of Inventive Problem Solving (Worcester, MA: Technical Innovation Center, Inc., 1996).

对即将解决的客户问题展开愿景

最后，针对客户问题写一份清晰的愿景陈述，在寻求正确解决方案时它会起引导与定向的作用；还有助于团结员工和组织，使之齐心协力围绕你正在解决的大问题展开工作。愿景图模板可帮助你阐明愿景。要使用愿景图模板（见图4－3），可利用本章介绍的工具，汇总你已收集的数据，从左至右进行填写。

首先，识别谁是客户，谁不是客户。利用你的客户档案为将要解决的大问题细分出一个小客户群。接着，利用有关该问题的支持数据和洞见，对你希望解决的大问题——最为关键的需完成工作——做出描述。最后，利用支持数据为你将要进行的工作创建一份简短且重点明确的愿景陈述。

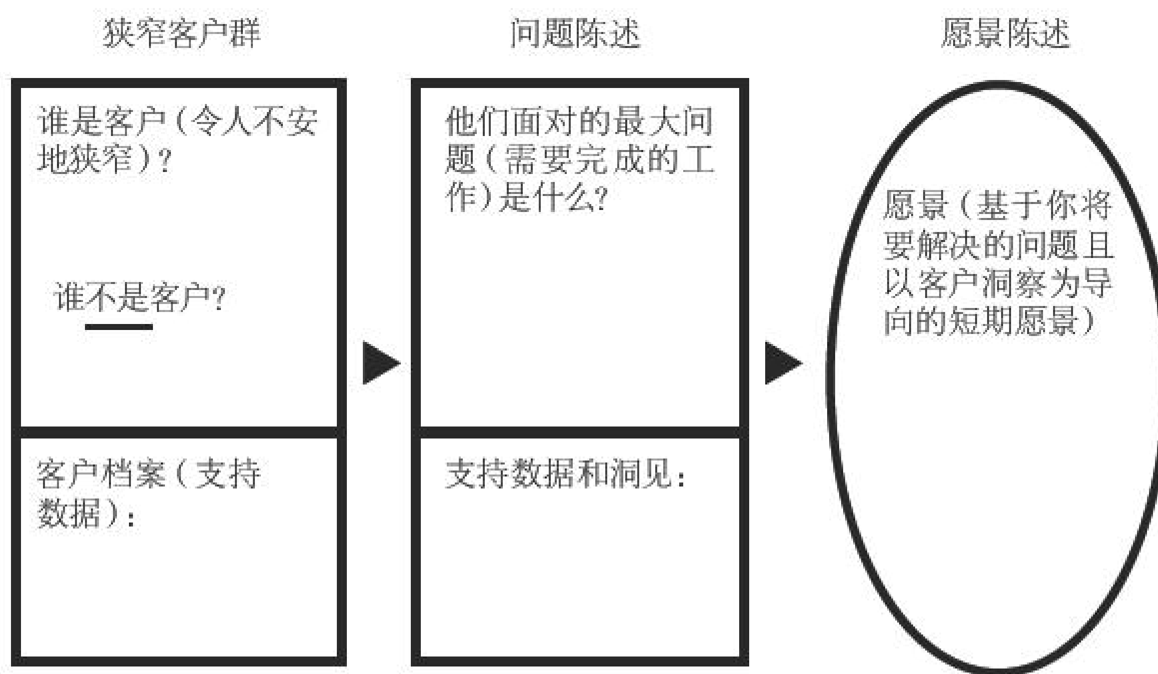


图4－3 愿景图模板

想一想亚马贷（Amazon Lending）的发展历程。如第二章所述，杰夫·贝佐斯以亚马逊首席试验官自居，且已为此重大挑战发声。因此，亚马逊的每个人都认识到寻找并产生洞见的重要性。例如，公司每年春天会留出时间让每位员工提出新想法来解决客户问题。《华尔街日报》曾报道的一项新业务就是亚马贷。注亚马贷的最初创意来自一线：为小型商户提供帮助的客户服务代表发现了一个普遍现象——小型商户会抱怨因资金受限而导致库存提前缺货。有关这一潜在问题的讨论最后提交给了贝佐斯，他安排了一个小型团队对此一探究竟。

该团队以审查客户反馈并随后与之交流作为着手点。虽然按照惯例，“我们通常会设身处地为客户着想”，但另一个观察者注意到“团队的目标是了解未得到满足的最大客户需求。一旦确定他们认为客户想要什么，他们就会考虑如何实施应对挑战的解决方案，使之为亚马逊带来效益”。为探索需求，团队组织了咨询采访，并将人种学调查运用其中：“他们会给小型商户致电并询问，‘您好，您愿意花一小时接受我们采访，为我们提出宝贵建议吗？’由于其中一部分人就在西雅图，团队成员会去拜访他们，看看他们在做什么，并与之交谈。”注

利用采访与观察所得的数据，该团队随后建立了客户档案，并编制了挑战列表。团队成员注意到，许多小型商户由于缺乏资金而面临断货。传统商户通常可以其仓库作为抵押品借到购买存货的资金，但网上商户没有此类不动产，因而无法轻易获得传统的银行信贷额度。其他信贷方案一般都比较复杂，文书工作足以让人望而生畏。亚马逊团队将其中一部分商户称作“策品商”，他们输送的独特物品扩展了亚马逊网站的产品目录。

与之相比，被团队称为“经销商”的其他商户则致力于找到低成本的通用商品来源，随后为亚马逊网站买家提供这些成本更低的方案。这些不同的商户群体有一些类似的需求，也有其他不同的需求。

团队意识到亚马逊无法解决每个客户问题，转而希望将注意力集中于一个特定客户群。根据问题大小，该团队确定目标客户不是低交易量商户（包括策品商）和低交易量经销商。相反，目标客户应是反复断货的高交易量经销商。随着对客户的采访与观察，并对客户因断货而导致销售损失的频率进行数据检查，团队认识到这些客户的最大问题是短期存货质押融资资金有限（或难以获得）。做出清晰的问题陈述后，团队随后建立了需完成工作的愿景图：快速、轻松地获得存货质押融资（见图4－4）。

凭借清晰、有力的愿景陈述，团队进入下一阶段：建立解决方案原型。该团队首先运用头脑风暴法来生成多种可能的解决方案，其中包括信贷额度、贷款、商户品牌卡等。在了解了每个解决方案面临的挑战和法律限制后，团队接着会向客户提供一系列解决方案原型。团队首先会介绍理论原型，以便快速获得客户的最初反应，随后会在亚马逊的网络实验室搭建虚拟原型，最终将同实际客户一道对最小的可行原型进行测试（我们将在第五章讨论这些工具）。在每种测试中，团队发现了有关客户最想要功能的诸多惊喜（例如：客户仅希望获得4~6个月的融资，而非数年；此外，大多数客户在最初了解融资项目和真实借贷成本时都较为吃力）。

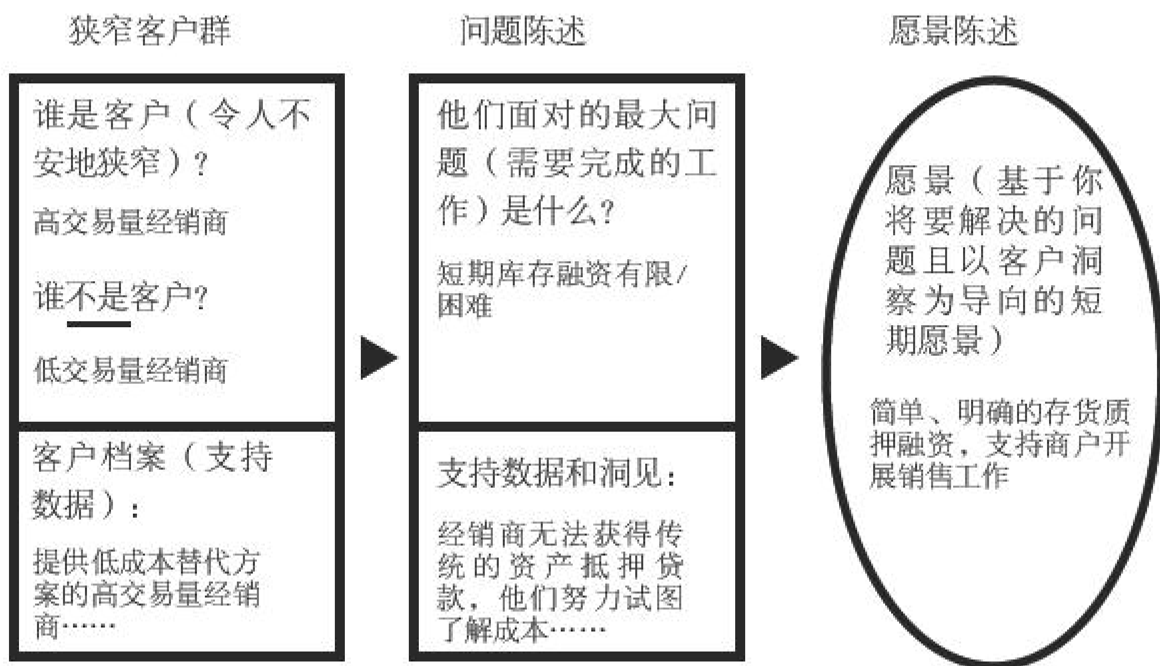


图4－4 亚马贷愿景图模板

最终，经迭代计算、测试与验证后，该团队建立了一个邀请式贷款方案。在该方案中，亚马逊可利用现有数据提前审批贷款，省却了一般贷款流程所需的冗长文书工作。商户在收到邀请后，仅需轻点几次鼠标，即可迅速接受贷款，资金将转至其账户。尽管我们不能泄露具体的业绩指标，但这项新业务的确已显著提升经销商的销售业绩（和亚马逊的交易费用），该团队已经找到解决方案并建立了商业模式（第六章将对此进行讨论），使这项新业务得以作为可盈利的独立事业单位在亚马逊内正常运作。

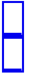
确定原始客户群的问题和解决方案后，团队从愿景陈述入手，正努力为一个不同的客户群解决其最大的问题。“现在，团队正在探索另一个客户群，”另一位观察者说，“但我可以告诉你，在得到更多客户反馈以便确定研究方向正确前，他们都不会着手开始建立解决方案。”注这个团队深知在花费时间制定解决方案前，深入了解特定客户群的最大问题非常重要。

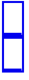
1. Juan Carlos, “DaviPlata: ‘Self- Service’ Financial Inclusion,” Management Innovation eXchange, 2013, http://www.managementexchange.com/story/ daviplata- financial- inclusion- all- using- self- service- transactional- product- going- kyc- kyc- know- .
2. Andrew Hargadon,How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth about How Companies Innovate（Boston: Harvard Business School Press, 2003）.
3. Wendy Castleman, personal interview, January 13, 2014.

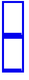
注意：数量递增的紧急问题所能创造的增长有限

大公司在涉及寻找需要完成的工作时，容易跌入陷阱。它们的现有客户常常带着越来越多与其核心业务相关的问题来找它们。客户们希望产品缺陷更少、增加新功能、服务更快、价格更低等。客户总会有还想要的东西，且通常要得很急。因此，为实现快速响应，大公司努力倾听客户的想法，并最终解决他们不断增加的问题。这种现象造成了一个两难局面：你应重点解决现有客户的紧急问题，还是应当尽力解决非客户群体在未来可实现增长的问题。我们均倾向于选择紧急问题而非重要问题。

这是需要特别注意的地方。这并不意味着现有客户的紧急问题不重要，而是相较于为新客户提供新解决方案（甚或是为现有客户提供新解决方案），解决这类紧急问题对你而言通常更不划算。这是件收益递减的事：在解决影响现有客户人数最多的最重要问题后，你才开始着手为较小群体客户解决问题。因此，你必须认真考虑选择问题时的标准。必须将颠覆性创新项目融入创新项目组合，而这意味着你应努力解决非客户群体的问题。不幸的是，潜在的未来客户很难主动告诉你他们的问题也很紧急。







选择构建原型的解决方案

制定一系列解决方案选项之后，你就可以选择最优秀的创意在客户身上进行测试。回忆第一章中财捷的经验：团队投票选择“最佳”创意时，他们倾向于选择最容易理解和实施的那些创意。财捷创新催化社区主管温蒂·卡斯尔曼评论道：

项目团队确实掌握了“博采众长”之术，他们善于构想很多创意……但是，由于我们的最佳创意选择标准整体来说漏洞百出，团队在挑选可以付诸实施的最佳创意方面表现不佳。问题出在团队投票选择创意——经典的设计思维方式上……获得最高投票的创意将得到进一步探究。但是，结果是人们经常投票支持他们易于执行且熟悉的东西，很少能够产生会让客户感到惊喜、愉悦的创意。(注)

基于我们对财捷和其他公司的观察，我们建议将解决方案选项张贴在墙上，并采用以下流程。

第一，考虑解决方案中不同的主题或特点，例如，“易用”或“高性能”。之后，为每个主题选择一个方面进行进一步探究，以便观察客户的响应方式。

第二，沿着一个维度或谱系定义提出的解决方案。举例来说，一个谱系可能涉及根据维度由低到高对解决方案进行评级，例如，“改变游戏规则”“大胆/冒险”“最容易获得”“技术上有交付难度”。之后，选择解决方案，在该谱系的不同端进行测试。这一方法将会帮助你在测试解决方案时博采众长。

第三，一旦选好了待测试的解决方案，请记下你天马行空的假设，或将它们列为待回答的问题。之后，按照你认为解决方案获得成功需验证的最重要的假设，对这些假设进行优先排序。举例来说，达维维恩达银行团队在为无银行账户人群解决方案进行头脑风暴时，他们希望测试客户是否会通过手机（无须上银行网点或找人）注册银行账户。对于没有时间或没有办法上银行网点的目标客户来说，对这一假设进行测试非常关键。一旦关键假设得到明确证明，团队即可设计测试这些关键假设的实验（利用原型）。

---

1. Doug Berger, “Interview on Extreme Innovation: With Alberto Savoia（Google）and Jeremy Clark（Fxx），” The Innovators, 2011, http://www.innovate1st.com/newsletter/january2011/eXtreme_Innovation.pdf .

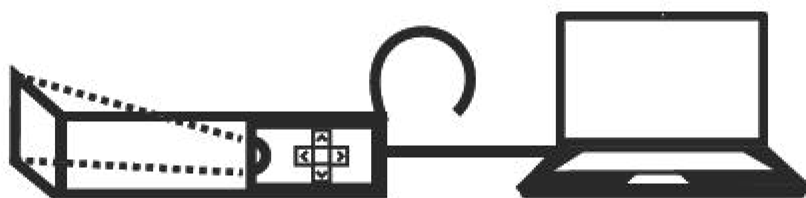
四种原型

在一个半秘密的地点，谷歌X实验室仍然在探索会飞的风力涡轮机和Wi－Fi气球等疯狂的新技术。考虑到技术和需求风险等级，大多数公司都会考虑这类技术。该实验室的第一个产品——谷歌眼镜于2012年年初面市，当时顾客争向排队花1500美元尝试测试版。尽管对谷歌眼镜的成功毫无把握，其产品开发过程却提供了原型借鉴。

谷歌眼镜团队源于华盛顿大学教授巴巴科·帕维兹主管的一个项目。[注]尽管最初是一项非常有意思的技术，但当该团队发现问题——在社交过程中，人们多久“溜号”一次查看手机时，这项技术变成了有趣的解决方案。

谷歌X团队提问：“假使你能够利用这一技术与周围的世界保持接触，同时能够使用互联网，将会怎么样？”同时，你也可以想象一下将要面对的技术挑战之巨大：你怎样才能使某个人用轻便型、非接触式装置连接到互联网？考虑到技术风险，自问团队多久才能开发出第一台完全可操作的投射互联网实时图像的可穿戴原型？准备好了吗？这花了一天的时间。

在最近的一次演示中，谷歌X实验室体验部门主管汤姆·齐介绍了其团队是如何创造并测试第一个原型的。他们是如何做的？请参阅图5－2。



第一个原型

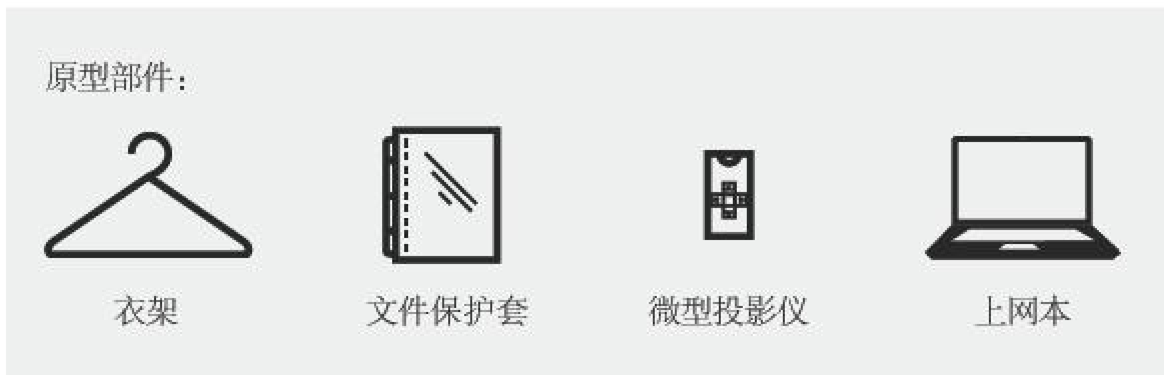


图5－2 谷歌眼镜第一个原型

创造了一款可穿戴设备之后，汤姆·齐及其团队需要该装置的导航方法。如果你看过电影《少数派报告》，你可能还记得汤姆·克鲁斯用手指在空中滑动来操控电脑的画面。谷歌X团队也看了该电影，然后问："为什么不试一试？"你是否猜测过花多长时间才能创建该运动监测系统原型？准备好了？大概花了45分钟。汤姆·齐及其团队通过将借来的发带（戴在手腕上）用一条紧绷的鱼线（绷在一块白板的背面）连接到一个点击装置（由一根铅笔、一个装订夹、一根筷子和一个鼠标组成）上，使使用者可以操控该装置，以便使用者的任何动作都会使鱼线绷得更紧，从而点击该装置（见图5－3）。

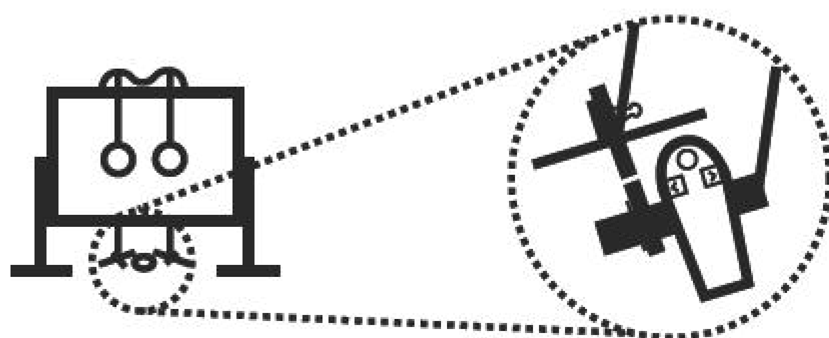




图5－3 谷歌眼镜导航系统原型

该团队很快就意识到，尽管这个对汤姆·克鲁斯来说是有用的，但实际上看起来、感觉起来都很怪异，因此，他们用其他方式进行了实验。尽管刚开始似乎是一连串的失败，每个快速原型还是帮助该团队确定了最终的导航系统。眼镜本身又如何呢？尽管很容易被忽视，人们还是讨厌戴着厚重的眼镜压在他们的鼻子上。因此，重量应该如何处理呢？汤姆·齐及其团队开始利用黏土增加眼镜不同部分的重量来构建原型，发现把重量放在耳朵后面是完全可以接受的（见图5－4）。注



图5－4 构建谷歌眼镜重量分配原型

谷歌眼镜体验团队展示了一家公司能够在开发原型方面有多快的速度（不论是硬件、软件还是服务）。谷歌眼镜也不例外。Gmail和AdSense（谷歌内容定位广告产品，已为谷歌赚了几十亿美元）均在一天内构建了原型。注的确，我们已经发现，像谷歌、财捷和维尔福等公司，一般都会在24~28小时内建立原型。

尽管许多人听说过这样那样的原型，但很少有人了解原型各种不同的类型，或知道如何恰当地对原型加以利用。管理者们经常搞错，忘记每个原型应该回答一个具体的问题，或仅仅因为感觉构建一些东西就是进步，而将过多的精力放在原型上。

基于我们的研究和实践，我们推荐四种原型。由简（具有最短的学习周期）入繁（学习周期更长）依次顺序如下：

- 理论原型
- 虚拟原型

- 最小化可行原型
- 最小化卓越产品

理论原型

要想避免掉入发明客户不想要的产品的陷阱，第一要务就是不要建立任何东西。我们不是在鼓吹无为，我们宣扬的是理论原型，一种可以帮助你熬过前期创新模糊期，使你不至于掉入梦幻成真的陷阱（电影中描绘的“有付出就会有收获”的神话）的工具。理论原型将你的创意表现为结构良好的心理图像，你在这个图像中勾勒了解决方案的轮廓，但不涉及具体细节。理论原型的例子可以是问客户：“如果您能通过手机直观地查看您的房子，你想要看吗？”

理论原型的优势在于其快速和代价低廉。你可以在一周内测试几十个理论原型。举例来说，AT&T最近举行了一系列研讨会，其管理层团队成员也必须参加，目的在于培养创新技能，并探讨改善客户服务的方式。与会人员花了15分钟进行解决方案头脑风暴试用或实验，以测试提供业内最高质量客户体验的新方式。其中一个简单的理论原型是测试客户进入AT&T网点，并在无须与人互动的情况下的购买方式。这些研讨会推动公司在接下来的12个月内对一些虚拟和最小化可行原型进行了测试。

相比之下，我们多次对许多甚至还未测试是否有人关心解决方案，就单凭直觉贸然构建产品的团队进行了观察。事实上，对绝大多数公司来说，最大的问题出现在建立原型的时候，他们过早不合时机地利用三维建模和其他技术，以复杂、高成本的方式建立原型。理论原型为你提供“测试”，并使解决方案概念适合客户的既经济又容易的需求。一般来讲，在告诉客户需要完成的工作时，你将利用理论原

型（或超级快速虚拟原型）作为交谈的稻草人。当获得潜在客户对你的理论原型的积极热情的响应时，你就可以创建虚拟原型了。

虚拟原型

几十年前，IBM想测试一个普通客户问题不同寻常的解决方案：将语音转换为文字输入。一个由计算机科学家和高级管理人员组成的团队设想高度复杂的能将语音转化为文字的语音识别软件。除了核心软件以外，该解决方案还需要配备高质量的麦克风和自适应算法，解析方言和标准语中的不同之处。尽管技术风险似乎很高，但是该团队相信如果能够克服技术挑战，将会解决一个极大的客户问题。

在进行大规模投资之前，IBM如何能够测试客户是否关心解决方案呢？最起码需要某个原始测试软件，测试该解决方案是否值得建立。然而，IBM团队却在一间房子里面挂了一条床单，客户讲话的时候，躲藏在床单另一边的打字员捕捉该客户所说的，并将其投射到电脑屏幕上，供客户查看。本质上来说，IBM“假装”找到了“客户关心吗”的问题的解决方案。(注)像IBM和谷歌眼镜团队一样，大多数成功的管理者利用虚拟原型（VP）——“假装原型”，在避免开发成本高、不受欢迎的解决方案的同时，解决关键问题。

为了开发虚拟原型，问自己一个简单的问题：如果我今天必须卖出解决方案，那么我如何以比较现实的方法伪造一个解决方案？答案对你的开发内容和速度均将起到一定的引导作用。我们最中意的虚拟原型采用PPT、草图、成品部件或其他工具样机。比如PPT可通过创建不可见点击热点来模拟软件，以快速模拟可能需开发数月的原型。类似地，凯撒医疗集团（Kaiser Permanente）通过将情节串联图板和经过预演的服务模拟相结合，伪造各种不同的服务创新。一个观察者表

示：“低保真度测试有其神奇之处，它自然而然地使人们感到触手可及。越经打磨，人们就越感到已完成。”(注)

不论使用什么工具（包括诸如三维打印机、视频或flash动画演示等高级工具），记住，所有原型的设计初衷皆应该是解决具体的问题。你的虚拟原型可能针对产品的不完美表现，但目标是解决关于客户想要什么的关键问题或假设。以四两拨千斤的方式，获得对你面对的最相关不确定性的反馈，你就会加快学习速度，保持灵活性。通过原型（尤其是虚拟原型）快速学习是你相对学习速度更慢的对手最重要的优势。用一个创新者的话来讲就是“如果每个回合都能下两遍，菜鸟也能战胜象棋大师”。(注)

最小化可行原型

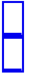
若社交游戏巨头Zynga公司的某位员工想到一个新的游戏想法，他绝不会从创建游戏来着手。相反，团队成员会将该游戏想法提炼成五个单词，并进行冒烟测试（如第四章所述），以便了解是否有任何顾客感兴趣。举例来说，假设某人有一个经营一家医院的游戏创意。他会在高流量网页上打广告，广告语为：“想过经营一家医院吗？”点击链接的用户将收到理论原型简介，并被告知开发完成之后他们会收到一封电子邮件。

如果广告产生足够的响应，之后Zynga设计师就会花一周或更短的时间创建最小化的精简版，并将其发送给电子邮件列表用户。之后，他们就能明白解决方案的详细信息：有多少用户注册，他们玩多久，他们喜欢哪些游戏功能，他们不喜欢什么等。(注)这种一周测试，或被称为最小化可行原型的东西，帮助他们获得有关客户实际想要什么的关键信息，并引导他们决定是否再进行一次重复，或开始探索不同的创意。

最小化可行产品被定义为在能够解决“核心”问题的同时，能够作为独立产品起作用的最小功能集产品（与埃里克·赖斯在《精益创业》中采用“产品”一词不同，我们采用“原型”一词来强调目标是测试假设，而不是创建产品）。[注]你创建一个最小化可行产品，用来快速测试哪些功能最有可能吸引客户购买。这就像一项剑术运动：你的目标是击中吸引客户购买的靶心功能，并将其他功能搁在次要位置。为什么？因为能够增值的功能创意很容易使你杂乱无章。增加功能可能会增加客户喜欢产品的机会，但实际上却会降低客户识别解决方案如何解决问题的能力（见“勿忘缩小范围”专栏）。更糟的是，你是在浪费时间创建不能激发客户购买兴趣的功能。刚开始的时候，你可能不能完全识别靶心，因此利用虚拟原型和最小化可行原型来识别对客户最重要的那些功能。起先，这一过程可能感觉是偶然、随意的。但是记住，你可以尽可能快地利用众多最小化可行原型测试最小化功能集，获得目标客户的多视角有用反馈。

---

1. Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie,Designing for Growth（New York: Columbia University Press, 2011）.
2. Mark Goldenson, “Ten Lessons from a Failed Startup,” VentureBeat, 2009,http://venturebeat.com/2009/04/29/ 10- lessons- from- a- failed- startup/ .
3. Marc Pincus and Bing Gordon, “A Serious Take on Internet Game Play,” video,Stanford Technology Ventures Program, October 28, 2009.
4. The termminimum viable product was first used by Frank Robinson and later popularized by Eric Ries.
5. Nathan Furr and Paul Ahlstrom,Nail It then Scale It（Lehi, UT: NISI Publishing,2011）.
6. Jared Allgood, personal interview, December 10, 2009.
7. Geofirey A.Moore,Crossing the Chasm（New York: Harper Paperbacks, 2002）.
8. Anonymous, personal interview, February 20, 2012.



最小化可行原型不会伤害品牌吗

一些人担心低保真度的最小化可行原型可能损坏公司的品牌。对于客户有成熟认知和明确预期（不确定性更低）的产品，由于客户会要求提供杰弗里·摩尔称为“整体产品解决方案”的东西，的确最小化可行原型可能比较危险。注但是，若公司发布未得到充分理解的新产品，这些产品通常被抱有更低期望值且更能包容最小化可行原型的创新者选择。因此，对抽样客户测试最小化可行原型时，你可能会侥幸成功。当然，对此你将会感到很尴尬。事实上，如埃里克·赖斯表明的，如果你并不感到尴尬，那么你的工作已经做得过多了，你其实不是在开发最小化可行原型。

为了帮助打消这种疑虑，我们建议采取几种策略。

首先，创建一个能明确传达该产品初始状态的单独品牌或附属品牌。举例来说，财捷用“财捷实验室”品牌发布所有最小化可行产品，而谷歌用的是“谷歌实验室”。

其次，通过提供更高水平的服务，实现对最小化可行产品更高的测试满意度，将测试最小化可行原型的责任放在该单独品牌或附属品牌身上。举例来说，当三星在南加州发布一款尚处在实验阶段的冰箱时，向顾客开通热线，提供白手套服务（产品若有任何故障，三星公司承诺将在24小时内更换冰箱及冰箱内的所有物品）。确实有一位熟人参加了该实验，而且他的冰箱出了问题。他告诉我们：“他们对我的问题响应得如此之好，以至于从此以后我就只买三星的产品了。”注

记住，你正在对抽样客户而不是全部人口进行最小化可行产品测试。你可考虑以有限的地理位置（特定的小镇）、顾客类型（早期采用者）或有限数量的顾客进行抽样。

最小化卓越产品

一旦有了最小化可行原型，并且已经验证过核心假设，下一步就是开发客户无法抗拒且喜爱的卓越产品了。我们是在花一个下午的时间观察财捷面向公司所有产品设计人员、开发人员和用户界面架构师的全球广播培训课程时，第一次听到最小化卓越产品（MAP）这个概念的。这个培训只关注一个问题：“卓越”是什么。

财捷已经举办过精益创业培训，每个人都熟悉最小化可行产品的概念。但是，该公司创始人斯科特·库克却对该概念的一些方面不满意。“当你说‘最小化可行产品’的时候，工程师们自然将关注点放在了“产品”这个词上。因此，他们就想直接跳到创建产品上，”库克说，“新产品创意的早期阶段，我们希望工程师们仅是在做实验，解答他们突破性的假设。”注我们同意库克的观点，这也正是我们在使用最小化可行原型时，宁愿以“原型”代替“产品”的原因。但是，一旦最小化可行原型已经揭示哪些功能最有可能吸引客户购买，就是超越可行、实现卓越的时候了。

最小化卓越产品的目标是提供一种解决方案，该解决方案在最重要的维度方面如此与众不同，以至于它可以激发客户的积极情绪。正如斯科特·库克所解释的：“在重要的维度方面你不会希望只是‘可行’，而是自始至终在保持窄得令人感到不舒服的关注的同时，在重要维度方面想要做到‘卓越’。”换句话说，你希望找到可能的最小化功能集，之后希望解决方案在这些维度实现卓越。但是，什么是“卓越”？你如何能够实现？

当产品能够激发积极情绪（创造极大的满意度、平复焦虑或提高信心）时，客户就将其描述为“卓越”的产品。通常“卓越”的解决方案能够出乎意料地干一些能够激发积极情绪的事情。当一件产品或一种服务干了你意料之外的事情，甚至你认为不可能的事情，使你感到惊喜时，就能够激发积极的情绪，使你禁不住说：“太棒了！”

苹果公司经常以这种方式实现卓越。当第一台iPod发布时，顾客惊呼：“哇！我真的可以走到哪儿就把歌曲库带到哪里了，太棒了！”当第一台iPhone发布时，许多顾客惊呼：“哇！我可以在手机上干这个（听音乐、拍照、上网等）了，太酷了！”史蒂夫·乔布斯有一句至理名言是——苹果的工作不是给顾客他们想要的，而是给顾客他们不知道他们想要（或需要）的。这就是为了激发积极情绪。

当然，这样做障碍不小。如果产品仅仅完美地解决了需要完成的工作，但没有做到一鸣惊人，将会怎样？举例来说，戴森吸尘器宣称“具有两倍于任何其他吸尘器的吸力”。吸力更好真的能带来积极情绪吗？答案是：绝对能。但是，解决方案必须显著地优于替代解决方案（客户也必须关心吸力问题）。如果顾客对这一产品相比其他竞争产品好多少感到惊讶，那么该解决方案就激发了积极情绪。

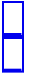
为了进行说明，财捷找到了其认为对一大群美国人来说都是问题的问题：普通纳税人填写复杂的纳税申报表很费劲。财捷从之前利用理论和虚拟原型所做的实验中了解到普通纳税人通常难以从W－2表中找到应该插入纳税申报表的信息（参见“如何进行成功的实验”专栏）。因此，财捷的设计师测试了一款最小化可行原型，该原型支持纳税人用手机或照相机拍W－2表，上传到电脑上，之后该软件从W－2表中提取数据插入纳税申报表的正确位置。测试表明，纳税人很喜欢这个创意，拍照之后数据就能神奇地出现在合适的位置。但是他们不喜欢接下来将数据上传到电脑的步骤，因为费时又麻烦。“为什么不能拍了照片就直接在手机上完成报税呢？”许多人问。

财捷听取了这一建议，构建了一款原型，可以拍W－2的照片，把数据插入税务APP，快速在智能手机上完成报税（在用户回答几个基础问题之后）。这样就显著地为普通纳税人节省了时间，降低了报税的复杂程度。最初的测试表明该款名为SnapTax的APP支持普通纳税人拍照，在不到10分钟的时间内完成报税（财捷在广告中就是这样宣称的）。这的确是不可思议的。激起了用户强烈的积极情绪反应。SnapTax的一位早期用户给了五星评级，滔滔不绝地说太容易用了，毫不夸张地说，他就是在情人节约会的过程中完成了报税。夫妇两人对完成报税感到如此高兴，以至于说这是他们最棒的一次约会。你能够想象一款报税产品能够激发用户如此的反应吗？

为了开发一款最小化卓越产品，财捷以普通纳税人（大约5900万人）为对象，找准关键痛点，之后坚持寻找一种解决方案，以意想不到的轻松方式解决该痛点。当然，最小化卓越产品一开始是令人满意的最小化可行产品。事实上，就第一款智能手机版SnapTax来说，90%的用户在手机上触摸了三下之后就放弃了这款APP。为什么？因为“一开始屏幕上就要求输入姓名、密码等创建账户，”SnapTax产品开发主管埃米尔·艾弗特克哈里说，“但是用户只想看看这款APP是如何工作的，他们不想创建账户。”[注]因此，财捷重新对该款APP进行了设计，以便用户触屏三次以内，就能看到完成报税并拍W－2表照片以启动程序的三个步骤。用户准备好申报之前，无须建立账户或进行付款（但这通常在10分钟之内即可完成）。重点是利用最小化可行产品快速改善那些能够激发情绪的功能，之后将最小化可行产品变为最小化卓越产品。

当改进原型时，切记客户购买你的解决方案的目的是为他们完成一项工作，每项工作都有其功能、社会和情绪维度。你的解决方案可能在该项工作的这三个特征中的任何一个特征方面出乎意料，使客户感到卓越。但请记住：让每个人都感到卓越可能比较困难。构建最小化卓越产品时，请保持“狭窄地令人感到不舒服”。

1. Gary Rhoads, Michael Swenson, and David Whitlark,Boomstart（Dubuque,IA: Kendall- Hunt, 2009）.
2. Ryan Tate,Th e 20% Doctrin（New York: HarperCollins） pg.22.
3. Ben Blank, personal interview, May 6, 2013.
4. Massolution,The Crowdfunding Industry Report（Massolution, 2013）.



是否已确定解决方案？三种测试

利用虚拟原型和最小化可行原型是个既具启发性又模糊的过程。当人们说“哇，他们真的确定了”时，你如何知道已经找到了正确的解决方案？我们推荐的几个测试可以帮助你“确定解决方案，并进行规模化”。

惊喜测试

如果你正处在理论或虚拟原型的早期阶段，那么我们建议进行惊喜测试，以衡量顾客对你的解决方案感到兴奋的程度。惊喜测试由两部分组成。

首先，定性来说，在向客户展示原型时，你能看到他们表现出极大的兴趣吗？或者他们只是礼貌而已？如果在客户的脸上看不到或从他们的声音里听不出极大的兴趣，那你可能需要进行改变。

其次，定量来说，利用最高分为10分、最低分为1分的量表，询问顾客对于拥有该解决方案的兴奋度（10分为“非常兴奋”，准备购买该解决方案；1分为一点儿也不兴奋）。测试的目标应为不断改善惊喜分值，争取平均分值大于7。低于7分可能意味着客户仅仅是出于礼貌，你需要重新考虑你的解决方案。注

净推荐值测试

一旦有了顾客能够开始使用的最小化可行原型或最小化卓越原型，即可进行推荐值测试。推荐值测试有不同的版本，我们最喜欢用的是净推荐值（NPS）测试。回想一下，净推荐值基于这样一个问题：用最低分为1（一点儿也不可能）、最高分为10（非常可能）的量表打分，你有多大可能向同事或朋友推荐此产品或此服务？“推荐者”的答案是9或10，“被动者”为7或8，“贬损者”为1到6。一家公司（或一款产品）的净推荐值为推荐者所占百分比减去贬损者所占百分比之后的值（见图5－5）。

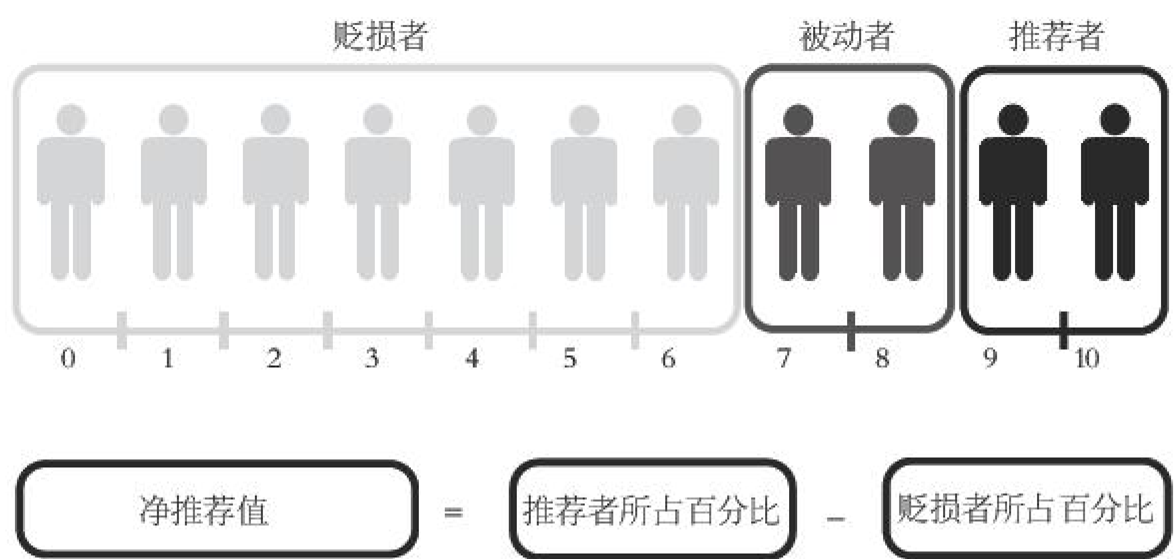


图5－5 净推荐值测试

你的最终目标是核心客户群的打分为9分或更高，但是不可能一开始就能得到这么高的分，所以不要气馁。相反，利用我们讨论过的原型进行重复。80%或更多核心客户给解决方案打9分或10分，且平均净推荐值高于60%时，你不但确定了解决方案，而且创造了产品传播者。同时请注意，我们说的是“核心”客户群，而不是所有客户：你面对的最大挑战之一是仅关注一个客户群。10个客户就有可能要求你提供12个功能，导致你千头万绪。如之前提到的，如果你想取悦所有人，那么你将永远无法确定解决方案或将客户转变为传播者。获得关于原型的反馈之后，依据需完成的工作的功能、社会和情绪维度，寻找细

分客户群的主题，之后将一些客户从你的关注中移除（告诉自己以后再为他们提供服务）。举例来说，谷歌工程师保罗·布赫海特在创建Gmail原型时，被告知要找到100个“幸福的”用户。“我当时就想：‘哦，这不很简单，谷歌有几千个这样的员工呢。’”布赫海特说。

但结果是幸福的门槛的确很高，让人们说出他们很幸福实际上是一种挑战。我们实际上是一个一个问用户的。我们走近人群，问：“什么能够让您感到高兴？”有些情况下，他们的要求的确很苛刻，我们会这样回答：“好的，嗯，您很可能对Gmail不满意。”但对于其他人来说，结果是我们做得不多，但他们却感到满意。因此，我们应该干简单的事情，直至有100个人感到满意。虽然100个人听起来不是很多，但结果是人们彼此没有太大差异，如果你能够让100个人感到幸福，通常你就能让更多的人感到幸福。[注]

因此，首先争取10个人对净推荐值打9分或10分，之后可以考虑扩展到100个人。[注]

付款测试

确定解决方案的最终测试方式是客户是否花钱购买。一些管理者可能害怕提一些有关客户（或终端用户）是否会付款的不易回答的问题，但是拖着不问就会使确定可行解决方案的日期延后。很多潜在客户一开始对原型表现出极大的兴趣，而到了要掏钱包付款的时候，他们却失去了热情。而另一些例子中，我们看到客户为尚不存在的产品提前付款。如Coin卡（可容纳多张信用卡）预售了几百万张，交付期却在一年之后。事实上，Coin的故事没什么特别之处：众筹（2013年度交易额即超过50亿美元，采用了一种投资人为商品预付款的付款测试形式）。[注]

付款测试的核心是请求客户购买解决方案，不论是否能收到钱。大多数情况下，可以在最小化可行原型阶段或之后进行付款测试。测试期间，需要获得客户的可信承诺。

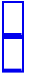
只是询问客户是否会掏钱，效果不佳，只有实际的表现才算数。举例来说，财捷为其原型测试人员提供用信用卡重新下订单或购买的机会。测试人员在输入前四个数字之后，弹出一条信息，提示其联系方式已注册，将在产品完成最终测试之后再联系他们购买产品。

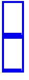
这时，我们应该澄清关键的一点：我们没有要求你跑出去推销。听起来可能有点矛盾，推销常常强化单向沟通模式，这种模式抹杀了你对反馈的开放性。当然，在进行付款测试时，请牢记你实际上是在寻求客户反馈。如果客户提前付款，那太棒了。但如果客户犹豫或拖延，也请将其视为好的结果：这为你提供了一个可以直接询问客户解决方案尚有哪些不完善的机会。

不要等太长时间再进行付款测试，因为这是决定解决方案是否成功的最后一项测试。管理者拖延付款测试，很久之后才意识到他们的解决方案既不可行也不卓越，这样的案例不胜枚举。

---

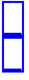
1. “ChotuKool: An Innosight Impact Story,” video, Innosight, 2013.An abbreviated version is available online at: http://www.innosight.com/ impact- stories/ chotokool- case- study.cfm .
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.

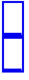


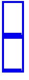


打造卓越产品

大约90%的初始方案不能确定重要的问题解。这就说明在发现其有哪些不足之前，就开始打造产品或服务有多愚蠢。也说明了为什么了解如何利用原型测试众多选项很重要。进行解决方案头脑风暴并构建原型将会使你的投资最小化，加速学习进程，并允许你对可能扼杀创意的假设进行测试。我们鼓励利用先广泛搜索然后创建理论、虚拟和最小化可行原型以及最小化卓越产品的流程，测试你的假设，回答重要的问题。记住一定要设计针对具体问题的原型，并利用明确的指标对原型进行评估。利用原型验证解决方案是在不确定条件下取得成功的关键。







确定客户获取策略

当斯科特·库克坐在餐桌旁（这张餐桌至今仍保留在财捷总部，库克经常坐在旁边会见员工），他的妻子在抱怨手动记录财务多么麻烦时，他萌生开发财捷的首个产品Quicken的洞见。有了解决潜在问题的洞见，库克接下来花费数月时间同潜在用户讨论自己的假设，深入探索问题所在。

在确信使缴付账单与个人理财变得轻松方便值得解决后，库克同汤姆·勒菲弗合作开发解决方案。这个二人组合同客户一道出色地完成了对多种原型的测试，以期获得正确的解决方案。比如库克闻名于世的壮举：他将一台电脑拖至在帕洛阿尔托举行的青少年联盟会议，让与会者在15分钟内利用他的原型软件开出一张支票。许多与会者从未用过电脑，有些不熟悉电脑操作的与会者甚至不知道输入键在哪儿。但当他们能够利用Quicken打印出支票时，库克意识到自己已能确定解决方案，并准备将Quicken推向市场。

当时的消费者软件主要在大型零售店销售，如CompUSA。典型的客户获取策略是发起大型广告宣传活动。决定采用这一策略后，库克找到硅谷的风险投资家筹措资金。令他吃惊的是，风险投资家拒绝了他的筹款请求。尽管初始测试表明Quicken比其他财务软件方案要简单得多，但质疑者指出，在拥挤不堪的财务软件市场上，它只是第43个财务软件包。

库克并未因挫败而中止Quicken项目，他直接找到零售店。库克至今仍能回忆起走到一家店门口时感受到的不祥预兆，他注意到店门外摆着一个装着软件产品的大箱子，上面标有“1折”的字样。当他请求

零售商售卖Quicken时，店铺经理仅仅指了指折扣箱，说道：“这些就是我曾经决定要出售的软件产品。”[注]库克的绝望感愈发强烈，他尝试利用公共关系为这一新电脑版软件发起宣传攻势，并成功发布了一些公关文章，但销售业绩的涨幅甚微。最终，由于公司资金日渐减少，库克决定放手一搏来卖出一些软件，他找到在富国银行任职的朋友，请求他帮忙在富国银行集团的分行出售Quicken。尽管这一举措确实增加了一些销量，但不足以承担成本。很快，财捷的首席财务官找到库克，并告诉他一个坏消息：他们的银行存款已不足100美元。一切都结束了。

库克退回所有租借的办公设备，将Quicken的拷贝堆成一堆，把夹板放在上面当作办公桌。当房东开始打听他们为什么没有办公设备时，库克用重新装修做托词回避这个问题。接着，库克尝试在更多的零售银行出售Quicken。与此同时，勒菲弗加快速度，编码制作出苹果版Quicken，希望能卖出更多拷贝。公司濒临倒闭。

随之而来的是惊喜：在苹果版Quicken登陆富国银行分行后，库克开始接到客户的电话，他们想要购买这个软件。库克对此感到非常吃惊，他询问客户通过哪种途径发现了Quicken，致电者说是在以专题形式介绍新苹果软件产品的杂志上发现的。电话一个接着一个，库克总结出他和勒菲弗遗漏的重点：尽管他们非常努力地推销电脑版Quicken，但大多数电脑版软件客户通常只会在工作时使用电脑。与此相对，使用个人财务软件的用户会在家里使用苹果电脑。此外，这些用户获取新软件产品信息的渠道是一些重要的软件杂志，他们会依据杂志刊登的评价来决定是否购买。

在对客户群体及其购买软件的优先方式有了更深刻的认识后，库克东拼西凑了12.5万美元，用这笔钱在目标客户经常阅读的苹果软件杂志上发起猛烈的宣传攻势。很快，电话开始响个不停，Quicken迅速成为美国排名第一的个人财务软件。[注]

消费链工具

财捷的经历并不是个案。同财捷一样，许多公司都会针对重大问题开发创新解决方案，但在向客户介绍并推销解决方案时，这些公司都会经历一段艰苦的历程。因为知名公司已经有熟悉的商业模式，他们通常无法意识到，在开发创新产品时，公司需要确立一个不同的商业模式，其中应包括同客户沟通的新方式。

打造同客户沟通的渠道，并同客户建立联系，是非常重要的环节。要想获得成功，通常需要利用不同的渠道方案在消费链的不同点对大量信息进行测试。渠道方案包括直接面向客户的网站或销售队伍、经销商（如医药经销商麦克森公司）、重点零售企业（富国银行集团、百思买集团、美国卖鞋B2C[注]网站Zappos）、大卖场零售商（沃尔玛、亚马逊）、原始设备制造商（如通用汽车公司），或增值转销商（如系统集成商IBM与埃森哲咨询公司）。对财捷而言，幸运的是库克坚持对不同的渠道与客户获取策略进行试验。他最初猜想的最佳客户渠道是错误的，这个渠道策略几乎毁掉了公司。但随着对不同渠道方案进行测试，库克对客户如何发现个人财务软件以及如何决定使用并购买这类软件有了更深的了解。

消费链可极大地帮助你了解目标客户并制定客户获取策略，这一概念由伊恩·麦克米伦和丽塔·麦克格兰斯推广开来。[注]消费链意指客户从最初意识到需要解决方案，到评估你的解决方案（与其他解决方案做比较），再到购买、使用你的方案甚至维持其间关系（见“消费链十问”专栏）的一系列行为。产品或服务的消费链可能有几分不同，有的消费链包含的行为更多或更少，[注]但总而言之，所有消费链都包含五种行为（意识、评估、购买、使用与关系）（见图6－6）。

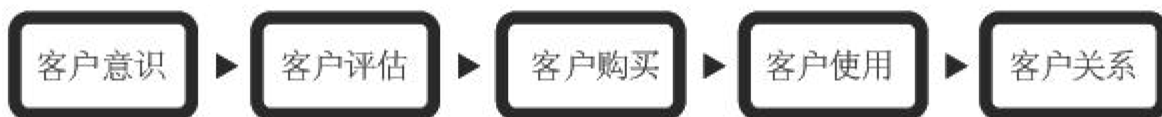


图6－6 消费链

---

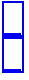
1. Jessica Livingston,Founders at Work（New York: Apress, 2008）.

2. Peter T iel, personal interview, March 16, 2004.

3. Livingston, 2008.

4. Ibid.

5. Phanish Puranam, Benjamin C.Powell, and Harbir Singh, “Due Diligence Failure as a Signal Detection Problem,”Strategic Organization4, no.4（2006）: 319－348.



客户影响力金字塔

大多数有市场营销背景的经理人都知道我们很少能够直接影响客户，客户的购买决策受很多其他因素影响。客户影响力金字塔通过对不同影响力的描述补充消费链。

图6－7中，距离公司最近的影响力代表你最能掌控的部分，而距离客户最近的影响力则代表最能影响消费者购买决策的部分。在距离你最近的影响力中，合作伙伴包括渠道合作伙伴、经销商以及与你在同一战线且致力于将产品推销给客户的互补品生产商。尽管你对这些合作伙伴的营销信息有着较大的影响力，但同其他影响力相比，这些营销信息对消费者购买行为的影响较小。比如，戈德瑞公司本可以同电器商店合作一道销售ChotuKool冰箱，他们可一同向客户宣传该产品的优点，但和拥有受人尊敬的妇女作为推销者相比，这一方法的有效性较小。

接着，作为一家公司，你可以通过广告、促销与社交媒体轰炸式宣传来构建自己的营销信息，但通常情况下，它们不会对消费者购买决策产生较大影响。我们无法对优化这些营销手段的科学方法做详细描述，这可能同本文主旨无关。当你面对不确定性时，最关键的是了解客户关注的内容，以及他们希望完成的待完成工作所包含的要素（社会要素、情感要素、功能要素等）。利用这两点，你可以设计出有效的客户获取策略，因为你的目标是客户的待完成工作，且采用的是客户关注的渠道。

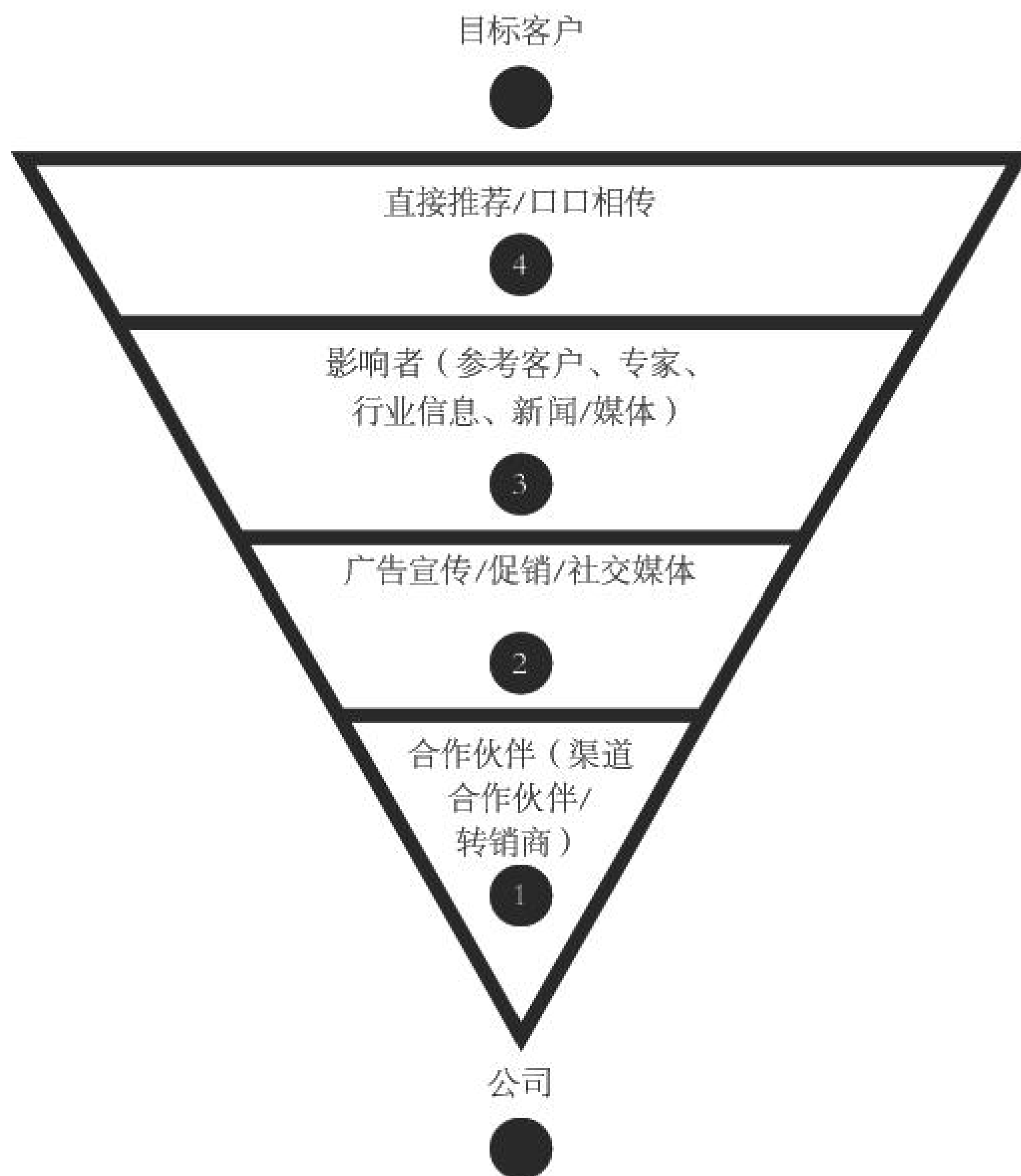


图6－7 客户影响力金字塔

影响者能在消费者购买决策的形成中起到显著作用。影响者可分为四类：专家，例如产品评审员、意见领袖或产品评估人；行业信息，例如博客、客户评论，以及论坛讨论；媒体与新闻，这类影响者的关注点能主导客户感知；参考客户，他们可向客户传达解决方案的合理性与舒适度。对戈德瑞公司而言，事实表明关键影响者是当地社区杰出的女性——她们是社交活动中的中心人物。对其他公司而言，

这些影响者可以是线上产物，也可能存在于现实当中。比如，骷髅音响公司（Skull Candy）成功将耳机品牌化，随后赞助极限运动员来佩戴耳机，以此影响其他客户来购买耳机。了解并管理你的影响者是成功的关键。

人人都知道，从认识并信任的朋友那里得到的口口相传的推荐会对个体消费者的购买决策产生最深刻的影响。开发令客户愉悦的解决方案是获得口碑效应的最佳途径。你应当运用我们已讨论的原理来探索不同的途径，以便创造客户间的口碑效应。举例来说，Dropbox（一种网络存储云盘）凭直觉采用客户获取策略，最终为获得早期客户花了很高的成本，其在AdWords（谷歌公司的一种广告服务）上支付近300美元来获得用户，而用户最终支付的年费仅为100美元。随着Dropbox的不断尝试，它发现了更为有效的客户获取方式：为现有用户提供免费存储空间，以此要求他们邀请新用户。这一推销模式花费甚少而回报巨大，同时可提升产品的扩散率。

当你试图获得客户时，一定要注意你的客户获取成本。原则上，客户获取成本应低于客户终生价值的1/3，为在不确定的情况下难免做出的错误假设留下充足的弥补空间。随着创新方案日渐成熟，你可从简单的度量标准，如客户获取成本或产品扩散率，过渡到优化方法，测量客户获取漏斗模型，评估产品激活、产品保留、产品推荐以及收益。

即使你拥有合适的渠道，创造客户意识、生成积极评估并催生购买行为仍可能是一种挑战。以默克公司为例，它发布一种新型选择性血清再吸收抑制剂（SSRI）[注]，这是一种抗抑郁剂。尽管这种新药同百忧解（Prozac）的化学机理相同，能产生同样的药效，但在拥挤不堪的市场上，SSRI的表现不佳，初始收益让人失望。默克公司转而重新规划，以开处方的医生及有抑郁、忧虑或焦灼感的消费者为切入点来探索客户需求。公司了解到，在决定开处方或购买前，医生与消费

者都会将特定的产品同特定的标签联系起来。比如，百忧解和“抑郁”标签紧密相连。因此，当患者来到医生办公室抱怨深感抑郁时，医生通常会立即本能地开出百忧解的处方（部分情况是患者听从朋友与家人的建议，要求医生开具百忧解的处方）。

在研究消费链时，公司还发现许多消费者希望医生能减缓自己的焦虑感，而非抑郁感。尽管选择性血清再吸收抑制剂同样能够帮助治疗焦虑，但研究表明，“焦虑”标签没有同任何一个特定的产品相关联。默克公司做出重新部署，将产品宣传紧紧围绕“焦虑”标签，发起了一场新的市场营销攻势，将产品突出描述为“新型”抗焦虑药物。尽管默克公司使用的渠道同以前相同，但和客户沟通的方式发生了变化，使得销售额从数百万美元疯涨至数十亿美元。

此外，有时你无法使用现有的销售渠道。如同戈德瑞公司为销售ChotuKool冰箱所做的努力，你需要创造新的销售渠道。但请注意，戈德瑞公司并没有从零开始打造新的销售渠道，相反，它依靠的是印度邮局的行动力与资源。比如，当西麦斯发现其经销商没有有效满足最贫困客户的需求时，它在20世纪90年代末期采取了相同的措施。在采用极端方式了解客户后（实际为同最贫困客户一同生活数月），西麦斯的团队意识到客户想要的并非团队一直努力推销的产品：成袋的水泥。相反，他们想要用水泥盖成的房子，而西麦斯的经销商们既无法提供也不想提供这样的房子（实际上，许多经销商有贪污行为，损害了产品质量）。西麦斯的团队开发出自己的销售渠道来交付水泥，并为客户提供建议与资助，其产品和服务能帮助客户实现盖水泥房的愿景。通过这种方式，西麦斯在这一看似并无吸引力的市场上取得斐然成绩。

成本结构：关键活动与资源

一旦确定价值主张（解决方案）、定价策略与客户获取策略，你就接近完成一个规模化的商业模式。最终的挑战是为交付解决方案确定合适的成本结构——关键活动与资源。关键活动意指公司或其合作伙伴必须参与的流程，用以成功运营：从软件设计到制造再到产品交付或服务。这些是传递价值主张最为关键的活动。关键资源意指对价值主张而言最为重要的资源。这类资源可以是实体资源（如土地、工厂、设备）、智力资源（品牌、专利、数据库）、人力资源（科学家、工程师、销售员），或财政资源。了解你的成本结构非常重要，如果你不清楚如何以低于客户支付意愿金额的成本交付解决方案，那这说明你并没有准备好推出并规模化你的产品。

网络货车公司是一家网上杂货配送创业公司，它在互联网泡沫破裂后，于倒闭前“烧掉”近十亿美元，留下一个轰动的警世故事。网络货车公司的团队猜测市场确有杂货配送需求，于是其团队计划用配有集中配送中心的杂货送货上门服务来替代成本高昂的实体杂货零售商。公司花费十亿美元用于设立配送中心与开发配送网络，不料却发现它所做的关键假设并未经检验。比如，网络货车公司假定平均客户订单金额为100美元，则公司能够在开办三个月内，以全部力量生成足够的订单来运营其开销巨大的配送中心。然而，实际需求量比假设量少得多，且订单金额比假定金额低得多（平均为81美元），而导致网络货车公司破产的真正元凶是配送成本：每单配送成本约为27美元。最终，单纯执行计划却没对被忽视的不确定性进行试验导致网络货车公司破产。

网络货车公司如何在不投入任何资金的情况下对客户需求与配送成本的不确定性进行试验？答案是：借用资源、延迟成本支出或模拟资源，而不是直接构建资源。网络货车公司本可同当地杂货店合作配送，弄清客户订单的实际规模（从而验证实际需求）。它本可通过多种途径进行试验，找到分拣与配送客户订单的最有效方式，从而了解在高峰期且温度高达华氏100度的情况下配送冰淇淋会遇到哪些挑战。

至少，它本可了解实际的配送成本。利用其他公司的活动与资源来对成本结构进行试验，将所有成本定为可变成本而非固定成本，而网络货车公司本可在进行可观的固定成本投资前消除成本结构的关键不确定性。

在斥巨资购买高成本资源后，网络货车才意识到其成本结构过高，导致客户需求与支付金额无法收回成本。有趣的是，亚马逊公司最近在西雅图地区试点亚马逊生鲜服务，进军杂货配送领域。此时此刻，这似乎是一个有限试验。但作为最大的网上零售商，亚马逊公司已有多年的实践经验：供应链管理、机器人技术的应用、拣配库存、产品包装及装运。亚马逊公司明白若想在杂货配送领域获得成功，必须实践这些网络货车欠缺的方法。

此外，亚马逊公司拥有网络货车不具备的关键资源，包括大型运营配送设施、设备、信誉品牌，以及对高效执行任务所需关键技术有着深刻认识的员工。亚马逊公司甚至对无人机送货开展试验。即便已具备所有这些资源，亚马逊公司仍在全面推出杂货配送服务前，对其商业模式进行试验（尤其是高效完成杂货配送所需落实的活动与利用的资源）。我们期待亚马逊生鲜能在这个领域旗开得胜。

保持成本可变，维持结构灵活

解决成本结构问题的第一步是列出关键活动与关键资源，并预估每项成本。传统管理思维会鼓励你投资固定成本（如购买定制注塑模具、建立专有后端，或购买设备等投资）来降低单位成本。但固定成本需要更多预付资金，且对投资规模的敏感度高，如在具有不确定性的情况下进行固定投资，其危险性更高。我们已经目睹许多失败的投资者将宝贵的资金用于看似符合逻辑的固定成本投资，不料却发现实

际需求大大低于预测需求。因此，我们强烈建议彻底改变传统金融逻辑：在试验中，将所有固定成本转变为可变成本。

比如，一个人想要经营快餐业务，但他没有购买厨房设备，而是在非工作时间租用一家餐馆的厨房。当销量足够大时，他仅在出现有效的收益流后才用数百万美元建造一家工厂，以便在全国拓展业务。在测试商业模式时，假如你不得不在售出每单位产品时用一些资金来维持成本结构的灵活性，那么从短期来看，这些花费是值得的。这些就是对学习的投资。在判断何时可接受更高的可变成本时，记住一点：不确定性越高，灵活性的价值越高。

作为一般原则，你应尽可能借用资源、延迟购买资源或模拟资源。如今，公司早前运营需要的大部分资本密集型设备或服务资源都可通过外包服务轻松获取。比如，需要计算机信息处理技术与服务器容量的公司可从亚马逊等公司购买处理器服务以及云存储服务，无须自行建立服务器。资本密集型制造业务可小规模地外包给当地的灵活制造商，或大规模外包至亚洲。互联网技术与服务可外包至印度，如此可大幅缩减成本。

诀窍是在延迟成本支出的同时消除不确定性，确定哪些活动与资源在向客户交付解决方案的过程中最为重要。与其因设施、设备、租赁、房屋租金、员工工资或其他任何开销花费投资，不如尽可能延迟成本支出。你可以利用各种能找到的免费工具（如谷歌文档、Skype网络电话和Quora问答网站），还可考虑外包、众包、开源、授权开发或替代解决方案中的某些组成部分，而非自行开发。

---

1. For more detail on dif erent kinds of pivots, see Eric Ries,The Lean Startup:How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses（New York: Crown Business, 2011）.

商业模式简图模板范例

为说明如何捕捉有关商业模式的初期假设，并随后记录已经验证的假设模式，请参见验证前后的ChotuKool冰箱商业模式简图。图6－8为ChotuKool冰箱商业模式的初期假设，其中对价值主张（及生成的资源与活动）做出了明确定义，但定价要素与客户获取要素并不明确，需进行验证。

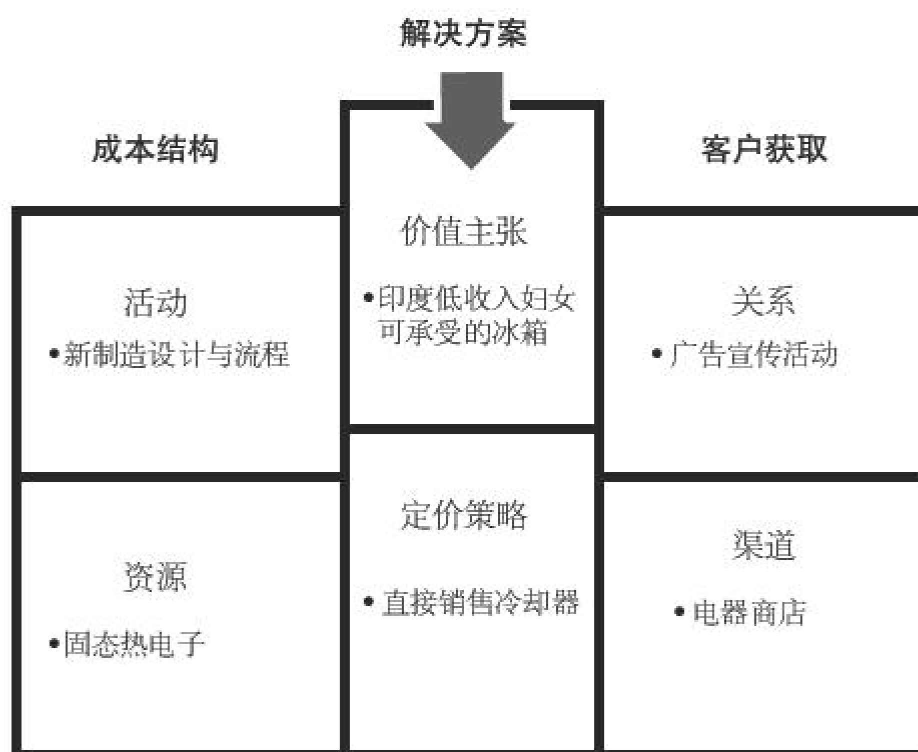


图6－8 ChotuKool冰箱商业模式假设简图

由于ChotuKool团队完成了产品商业模式要素的测试与验证，他们最终可对市场进入策略进行验证。图6－9所示为通过试验与验证环节最终形成的商业模式。值得注意的是，即便是在制定商业模式的最后阶段，ChotuKool团队仍可发现惊喜，随之必须调整模式。最值得关注

的是，由于可用车用蓄电池充电从而延长冷却时间，ChotuKool冰箱成为可供小卖部商贩采用的完美解决方案。非政府组织合作伙伴，如达摩生活，同样在销售ChotuKool冰箱，这使得初出茅庐的创业者同样能够销售可改善印度农民生活质量的产品。

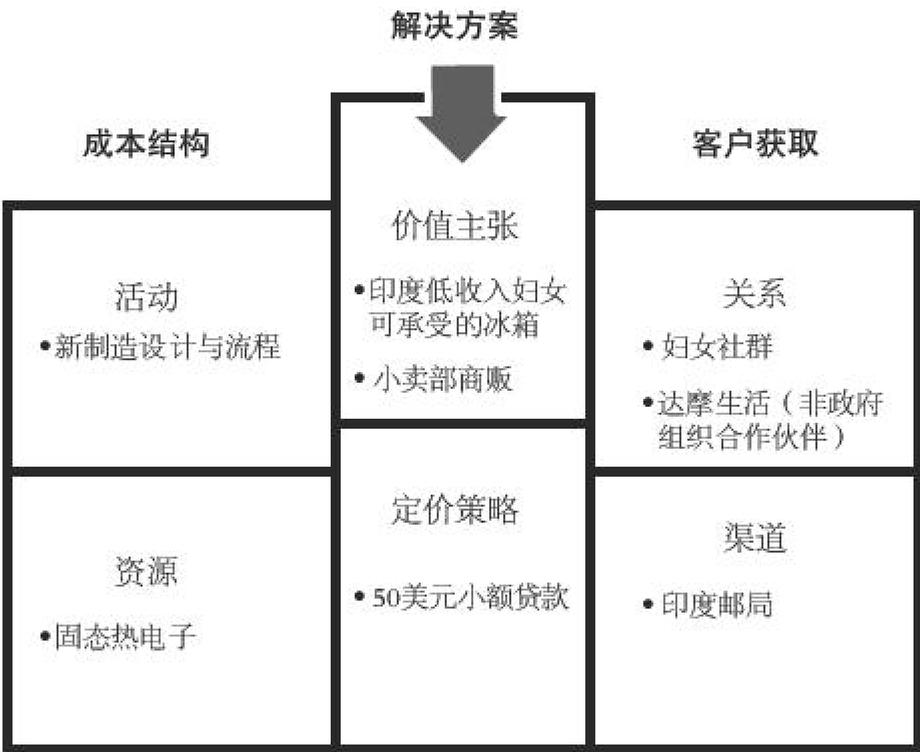


图6－9 经验证的ChotuKool冰箱商业模式简图

注意：别让你的商业模式扼杀创新

大型公司喜欢利用已有的活动、能力与资源，通过相同的销售渠道，采用相同的营销信息及流程，并运用相同的定价策略，向相同的客户推销新的价值主张。换而言之，公司通常希望能高效完成任务。它们想要开发所有新的解决方案，但采用的是相同的商业模式，且会优先利用公司已有的业务单元。

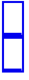
产生这种行为模式的根源在于大型公司的宗旨是执行，而非寻求新的机遇。这对创新而言是个大问题：

第一，这意味着公司经常拒绝考虑开发不适用于现有商业模式的解决方案，而这则意味着它们错失许多新的成长机会。

第二，大部分商业模式的要素之间具有相关性，因此，假如你改变其中一两个要素，通常情况下，你必须改变其他要素。比如，在首次通过邮件向客户发送DVD时，网飞公司反复研究并优化其商业模式。尤为特别的是，网飞公司获得包括配送仓库与专业分拣装置在内的资源，并培养出高效补充与分配DVD库存的能力。当视频点播（video on demard,VOD）首度出现时，网飞公司将其作为一种附件组件进行试验，很快发现这种技术有着比最初预期更强的能力与更多的需求。但这一新解决方案同样需要不同的资源：在VOD领域，配送仓库毫无用武之地，其原有的许多功能无法发挥作用。值得称赞的是，网飞公司的高管们意识到了这一点，并试图将邮购DVD业务从Qwikster网站的业务中分拆出来，以便为创造新的商业模式预留空间。因为尝试将这两种商业模式有组织地划分为独立的业务，网飞公司最初使很多客户感到困惑与失望。尽管网飞公司本可以将原有模式的业务部门管理得更好

（网飞公司股价从超过300美元降至50美元），但从长远来看，划分出的独立业务确实带来了好处，可帮助公司重视并调整商业模式，使其适用于不同的客户属性。今天，网飞公司超过75%的业务均为VOD业务，其股价已涨至超过300美元。相反，因邮购DVD业务与VOD业务同其商业模式相冲突而长期忽视这两项业务的百视达公司最终破产。

大型公司倾向于利用现有商业模式，而非制定新的模式，这是一个非常值得注意的现象。同戈德瑞公司、财捷、西麦斯及其他公司发现的一样，适用于创新解决方案的商业模式可能同你预期的大不相同，且同你已有的商业模式也不尽相同。试图将破坏性创新解决方案强行嵌入已有的商业模式只会摧毁这些方案。可以通过创造新的业务单位，或拆分甚至创造一个包括新商业模式的独立业务单元来为设定新的商业模式创造空间，不要害怕这种改变。



第七章 发现问题后，果断调整方向

对于你犯的这个错误，我感到很高兴。因为我希望我们经营的是一家行动迅速且时时处于忙碌状态的公司，而不是处处小心……如果我们没有犯过这样的错误，那说明我们还没有承担足够的风险。

——谷歌首席执行官拉里·佩奇对一名损失数百万美元的公司高管说

贝宝联合创始人马克斯·列夫琴上大学时主修计算机科学，读书期间就对安全和加密技术产生了浓厚兴趣。不久以后，列夫琴编写了PalmPilot软件包，用以取代信息技术管理员必须随身携带的密码生成设备（每台安全计算机或每个安全系统都需配备一个密码生成设备）。在软件包的下载量成百上千且获得资助用于开发更多支付功能后，列夫琴搬到硅谷追逐梦想：创办一家提供轻巧安全软件的公司。

到达硅谷后不久，列夫琴顺道参加了在斯坦福大学举办的一场加密技术讲座。在场的只有六人，因此同对冲基金经理彼得·蒂尔展开对话并非难事。彼得·蒂尔对运用加密技术来保障金融交易安全非常感兴趣，二人一拍即合，很快创办一家为手持设备（如PalmPilot）提供安全软件的公司。

当列夫琴同蒂尔讨论哪种安全产品将带来最大影响时，他们决定开发可帮助企业安全进入信息技术系统的安全软件。但他们没有选择自己开发程序，转而开始开发待由软件开发商授权的安全软件库，而软件开发商即将形成热潮。列夫琴回忆当时的想法：“随时都有可能出现上百万人希冀自己手持设备的安全性能得到保障，然而这种现象并未出现。”[注]因此，团队做出重大调整：一次关键转向。在公司第

二次转型后，他们自行为企业客户开发安全软件。不幸的是，尽管客户在初期热情高涨，但没有出现付费客户。于是，列夫琴和蒂尔再次改变公司战略。他们尝试通过提供可存储信用卡号及密码的电子钱包来吸引客户。然而，电子钱包在很大程度上并没有解决任何问题，因为与其使用电子钱包，人们使用实体钱包也很简单（且经常必须这么做）。

这使得公司第四次改变战略，团队尝试用不同的解决方案来解决不同的问题：提供允许利用PalmPilot储存钱款的软件，且可实现从一台PalmPilot电子转账至另一台。这一商业创意吸引了硅谷的顶级风险投资家，贝宝软件获得首轮融资。在获得许多风险投资家青睐的Buck’s餐厅，贝宝软件的投资商在一台PalmPilot上预存450万美元，然后转账到列夫琴和泰勒的PalmPilot。贝宝软件似乎开始走上正轨。

贝宝软件起初增长迅猛，每天的下载量高达300，由于美国有大约300万人使用手持掌上电脑（PDA），受此人数的限制，贝宝软件的下载量很快趋于平稳，增幅锐减。因此，列夫琴和泰勒考虑扩大客户群，他们通过观察发现许多客户想要实现PalmPilot和计算机之间的同步，希望可通过互联网向其他拥有计算机或PalmPilot的人转账。“我们有了在电子邮件中附加转账功能的想法，”泰勒回忆道，“美国有1.2亿人使用电子邮件，这就能让贝宝软件的扩散范围大幅增加。你不用见面就能转账。”[注]为验证这一想法，团队开发出网站版贝宝，其中附有一个演示，告诉用户如何在电子邮件中附上钱款。尽管团队建立网站版贝宝的目的是为了增加技术已经成熟的PalmPilot版的下载量，但在2000年年初，他们发现一个出乎意料的用户来源给网站带来惊人的流量：一家叫作亿贝（eBay）的网站有大量用户要求使用贝宝付款。

贝宝团队最初认为亿贝卖家过于分散且声名狼藉，因此没有在亿贝网推出贝宝支付功能。据列夫琴回忆：“有那么一阵子，我们一直

在奋斗，拼尽全力，对疯狂的亿贝人说：‘走开，我们不需要你们’。”[注]但随着网站流量持续增加，团队开始自问：“假如这些疯子才是我们真正的用户呢？”

于是，团队开始做出第五次重大改变：在接下来的一年主力开发网站，疯狂进行迭代来完善网站功能。用户数量呈爆炸式增长。由此，团队做出第六次重大改变：尽管PalmPilot版贝宝已吸引1.2万用户，但网站版吸引了150万用户，于是团队关闭PalmPilot版，随后成为我们现在熟知的贝宝公司，并于数年后被亿贝公司以15亿美元的价格收购。

回首过往经历，列夫琴回忆称：“最初成立公司的目的根本同支付无关。”[注]尽管列夫琴可能已经成为全球最著名且富有的企业家之一，但他的创新却源于一个错误的猜想：实际上，至少是四个重大的失准猜想。但他并不是唯一一个，其他一些当代经济的支柱人物同样犯过这类错误。微软公司以出售程序编译器而非操作系统起家。赛门铁克公司（Symantec）最初开发的是人工智能产品，而不是杀毒软件。除技术产业外，在最终于漱口水领域大获成功前，李施德林（Listerine）的制造商销售的是医院消毒液、地板清洁剂、洗发水和须后水。在成为有史以来最广为人知的玩具商之前，培乐多公司（Play-Doh）出售的是墙纸清洁剂。

遗憾的是，大部分公司和经理人都极力避免自己犯错。公司内外时常将犯错视为创新者能力不足的表现，因为他们没能预见问题，但这实在是一个错误的态度。面对不确定性时，没有人能够预见问题。所有想法都是猜想，而市场是验证猜想正确与否的唯一标准。然而，因为我们的错误态度，大部分经理人认为应避免犯错，于是他们不去创新或从不验证最初的想法，但你现在应明白，几乎没有人能避免犯错。事实上，最近的研究证实，由于许多经理人害怕犯错，导致已经

成立的公司经常延迟创新而无法抓住机遇，最终错失良机并发现自己的想法是错误的。㊟

我们对成功创新者的研究表明：在面对不确定性时，你应时常准备犯错。犯错是成功创新的基本环节，是完全可以接受的。唯一的失败不是失败本身，而是无法及时明白自己犯了错。

发现自己犯错时，你需要做出改变，进行关键转向。很多人都知道改变的基本理念，但所有创新者都会面对一大挑战：知道何时应进行关键转向或何时应继续坚持原有策略。

---

1. The research project consisted of two parts: first, a formally structured, multicase inductive study following ten innovators for a year, observing how innovators managed the change process, and second, a convenience sample of established corporations pivoting during innovation.
2. For more detail about Aardvark’s evolution, see Thomas Eisenmann et al., “Aardvark,” Case 811064（Boston: Harvard Business School, 2001）.
3. For example, see Noam Wasserman, “Founder- CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success,” Organization Science 14, no. 2（2003）: 149 - 172; Warren Boeker and Rushi Karichalil, “Entrepreneurial Transitions: Factors Inf uencing Founder Departure,” Academy of Management Journal 45（2002）: 818 - 826.
4. Ryan Smith, personal interview, May 9, 2013.
5. Nathan Furr and Paul Ahlstrom, Nail It then Scale It（Salt Lake City, UT: NISI Institute, 2011）.

什么是关键转向

最近，创业者们在精益创业活动中经常会用“关键转向”一词来形容一种特定变化：篮球中的“关键转向”意指球员在保持一只脚踏地的同时调整或改变方向。注该术语能帮助你提醒自己在面对不确定性时，接受需要做出改变的现实；但当你做出改变时，应利用积累的经验与知识，以它们为改变的基点，而不要丢弃它们。在进行关键转向的过程中，你会改变想法中的一个维度。这样做旨在发现新洞见，假如你一下子改变多种维度，则将无法获取这些新洞见。

这就是说，对于我们而言，关键转向并不代表优化解决方案或完善销售策略，这些属于迭代的范畴。当数据表明你已能完全确定问题、解决方案或商业模式后，你才会采取迭代措施。相比之下，假如你不能确定问题、解决方案或商业模式，还可尝试采用更有希望成功的新方法，这种尝试称为关键转向。

在某些情况下，你可能因为试验数据与原型数据表明现有问题并不值得解决或超出你的能力范围而进行关键转向，尝试解决一个新的问题。贝宝公司早期的转变——从安全软件到电子钱包，再到最终转为金融交易——就是为解决新问题进行的关键转向。从早期的模型中，列夫琴和泰勒发现客户的痛点并不重要，且市场实在太小。

你还可能为制定出合适的解决方案而进行关键转向。贝宝公司将金融交易的载体从PalmPilot变为电子邮件就是一次针对解决方案进行的关键转向。公司解决的仍是同一个客户难题，却采用不同的解决方式。然而，同PalmPilot的用户相比，这一利用计算机实现的解决方案带来了更多的客户，因为使用计算机的人更多。解决方案的变化同样

改变了商业模式，尤为明显的是目标客户与销售渠道的变化。基于PalmPilot的解决方案将目标客户确定为收入较高的经商个体，通过PalmPilot搭建销售渠道——优先预装软件。与之相比，基于计算机的解决方案将目标客户确定为在线卖家与买家，如亿贝网用户。这一变化需要采用不同的销售策略，其关注焦点为在线买卖网站。

你可能还会想要进行关键转向来解决一个新问题、制定一项新解决方案（与新客户细分策略），或是改变商业模式中某一关键要素：定价策略、客户获取策略（客户关系与渠道）或成本结构（活动或资源）。鉴于创新者的方法中所有这些步骤之间都具有相关性，为解决新问题而进行的关键转向还会导致解决方案及商业模式发生变化（当你尝试解决一个问题，但发现采用的解决方案实则解决了另一个问题时，这是一种例外）。为制定新解决方案而进行的关键转向时常会导致商业模式中的不同组成部分发生变化。最后，由于商业模式的要素之间具有相关性，为改变商业模式某一要素而进行的关键转向经常会引发商业模式的其他要素发生变化。

不要畏惧这些变化。相反，你应当意识到，在对问题、解决方案与商业模式的不同构造因素展开检验时，进行关键转向的目的在于实现系统搜索与试验，而这些搜索与试验可能极具价值。

了解关键转向的时间与方式

关键转向是一个强大且自由的概念。它解放人们的思想禁锢，承认没人能在面对不确定性时做出准确猜想，进行改变以适应这些不可避免的错误是完成关键转向这一过程的一部分。但除去其概念中的自由解放意蕴，确认何时应进行关键转向及其方式是一项关键能力。

话虽如此，资料表明人们对如何有效利用这一工具的认识非常有限。为了更好地填补这一空白，我们开展了分为两部分的研究项目。(注)研究表明，经理人可通过变化来调整被证实失准的假设，并从中受益。同时，进行关键转向同样有风险，比如，有时人们因“转向过度”而无法注意到宝贵机遇的重要线索。在其他情况下，公司会“转向不足”，为发现同样的重要线索而执着于一个想法太久；而创新者可能不停地自问是否应做出改变，最终以这种奇怪的反常理方式失去创新的勇气。

关键转向周期

我们的研究项目对十家公司进行跟踪调查，观察它们的创新过程。在其中一项调查中，我们和一个创新团队的领导者丹（化名）进行交谈，他的团队致力于开发新软件来帮助公司团队改进任务协调机制。在我们两个月一次的采访中，丹对团队项目的方向感到非常苦恼。他明白进行关键转向的重要性，每个月都会对客户问题、解决方案或商业模式的某个维度做出一点改变。但每个月的客户参与度指标没有任何提升或提升幅度有限。丹对每次改变都纠结万分，他问我们：“我这样做对吗？还是应该尝试一些从未做过的事？”

从局外人的清晰角度看，丹犯了几个错误。首先，他不清楚自己测试的是哪种猜想。如果没有假设，则很难辨别想法最终会走向成功还是失败。他没有建立任何清晰的假设，因此丹倾向于在真正了解自己的猜想是否正确前就停止活动，做出改变。相比之下，大部分没能建立清晰假设的经理人面临一个相反的问题：由于始终无法真正意识到自己的假设已被证实是错误的，他们会一直坚持自己的假设。这就是财捷的执行官布拉德·史密斯和库克坚持不做任何试验，直至他们能给出一个数值型假设的原因。通过这种方式，他们能辨别假设是否正确。

其次，丹改变的内容过多，且改变速度过快，因此无法确定他是否学到任何东西。完成关键转向与迭代的感觉很棒，因为丹认为自己在采取行动，且在某些情况下，他能看到许多改进。然而由于他没有对进行关键转向的时间与方式深思熟虑，结果在有机会了解客户真正想表达的意思前，丹对每条客户反馈都反应过度。

最后，更糟糕的是丹经常自问："我是否应该开始关键转向？"从而耗费大量心力。如同任何被过分解读的决策一样，假如公司总在质疑"我们是否应该做出改变"，那么改变决策同样能耗尽公司的创新勇气。陷入这种模式的公司浪费了许多宝贵时间。此外，这种优柔寡断的行为更容易使公司因一点点负面客户反馈（任何情况都会出现一些负面反馈）反应过度而过早地放弃想法，或是因为无法下定决心做出改变（设计最初阶段的经典挑战）而导致反应不足。

那么，在避免改变过早或过晚的同时，如何克服导致关键转向停顿的障碍？答案是：利用规定时间限定的最后期限来回答你面临的最重要的问题。我们从贝宝公司总结的经验是设置关键转向周期的必要性：通常情况下，可设置两三个月的周期来开展试验，回答有关问题、解决方案或商业模式的关键因素。这个周期应能提供足够的时间用于测试与深入研究，但同样应有时间限制来推动快速发展。在周期结束时，你可对关键问题的答案进行评估，然后决定是否做出改变。

一般说来，设置两三个月或者更短时限的关键转向周期的效果最好（有时甚至更短）。尽管关键转向周期可能同其他类型的最后期限相似，如企业产品开发最后期限，但关键转向周期更简洁且更紧凑。大部分产品开发流程时长从一年到三年不等，但我们认为你应当将整个流程的大部分环节嵌入一个为期两个月的框架，以在此期间的发现来回答特定问题。这意味着作为一个团队，你们将具备如同创业公司般的工作节奏与重心，且做的任何事情都不会完美（你将不得不使用

虚拟原型或其他快速试验）。但紧凑的时间线能让你集中注意力紧张地工作，不会陷入犹豫不决的泥潭中。

列夫琴和泰勒发布贝宝软件的经验具有一定的启发性。在两年时间里，他们至少做出五次重大改变。这意味着，每两到四个月，列夫琴和泰勒便在测试一个不同的解决方案，观察它是否能获得客户青睐。然而，在近三个月都没能吸引客户后，二人并没有继续完善产品。相反，他们转而解决另一个问题或研究另一个解决方案。这些改变仍涉及软件安全性，但他们将注意力集中于不同的问题或不同的解决方案。

与贝宝公司类似，精于有效做出改变的知名公司同样使用关键转向周期。比如，亿滋国际（原卡夫食品公司）给予每个创新项目两三个月的开发期，随后会要求项目团队在为期30天的“继续或停止”决策期做出决定。在对决策进行关键转向或维持决策前，AT&T的创新试验室采用为期12周的项目周期对想法进行检验。亚马逊公司通常使用为期六个月的时间表，但要求在此期间对问题与解决方案做出重大改变（用于决定进行关键转向或维持原有决策的时长平均为3个月）。财捷的大部分项目都设有3个月的最后期限，项目团队在期满后必须做出进行关键转向或维持决策的决定。

关键转向测试

你如何在关键转向周期中决定是否应该做出改变？回想一下丹的故事，他负责协调产品团队，时常在没有洞察客户的真正需求之前便进行小规模迭代改进。丹还陷入另一种陷阱，我们发现其他许多经理人同样面临这种陷阱：仅使用一种测试方法来尝试了解核心问题。

基于不确定条件下的测试模式有三种：推断逻辑、归纳逻辑与演绎逻辑。推断逻辑是做出猜想的过程，大部分情况下，它源于你的直觉，比如，你对客户想得到的产品或服务建立猜想，然后通过构建产品来发展猜测的想法，而不是对客户是否需要产品进行测试。归纳逻辑是发展理论的过程，通常建立在你的猜想之上，常用定性方法，如“做墙上的苍蝇”（指在不被注意的情况下随意观察局势的一种状态）或访谈。举例来说，你可以同客户进行面对面的访谈以便了解他们遇到的问题。演绎逻辑是测试理论的过程，通常采用定量方法来验证理论是否正确，比如，你认为改进网站可能增加销量，那么你可对两种网站版本进行平行测试（又称A/B测试），用以证明哪种网站版本可增加销量。

通过观察，我们发现许多经理人错误地仅使用一种方法完成测试。比如，丹青睐使用演绎法，利用定量工具来测量改变进程，如用户调查和A/B测试。因其能定量测试假设并获得统计测量数据，故这类推断法工具引人注目。丹使用这些测试来决定是否应做出改变。在做出改变后，丹看到任务协调情况得到小幅改善，于是重复这种模式。但有关问题、解决方案及商业模式的理论最初源自哪里？我们如何知道丹运用的是正确理论——正确假设？尽管丹有效地利用了定量工具，但他仅使用一种方法来检验自己的猜想。

在我们的研究中，表现欠佳的经理人倾向于仅使用一种方法来检验想法，尤其依赖定量工具，如问卷调查。知名公司的经理人尤为如此，因为与定性观察相比，他们比较重视实际数据与数字。但这些演绎工具仅适用于测试理论或假设，而不能用于从确立一个理论。对于经营现有业务的经理人而言，坚持使用定量工具的确有意义，因为已经有相关理论，经理人只需在确定条件下进行改进即可。但对不确定性高的项目而言，仅使用一种方法存在一定的缺陷，其中最严重的是：你无法深刻了解自己正在检验的理论，或不清楚应问哪些正确的问题。

相比之下，卓有成效的经理人会循环使用合适的方法。首先，他们会做出猜想（推断法），对猜想进行定性测试用以确立理论（利用包括做“墙上的苍蝇”、访谈等方式，属归纳学习）；然后对理论进行更多的定量测试（利用问卷调查、A/B测试等方式，属演绎法）。假如他们在任何一个步骤中发现出错了，则会返回上一个步骤。尽管道理很简单，但相当一部分经理人执着于仅采用一种学习方法，并经常使用演绎法或推断法。同仅使用一种方法的经理人相比，参与完整周期而非局限于单一方法的创新者能提前数月验证自己的猜想是否正确。

进入关键转向周期后，你要观察正在进行的步骤同解决问题、制定解决方案或建立商业模式的关联。不要一开始就进入调查阶段，你应确保了解自己提出的猜想，接着对做出的假设进行定性测试，用以建立你自己的理论来解释正在发生的一切，然后利用定量工具同客户一道参与后续周期环节。

广域关键转向与窄域关键转向

经理人经常这样问我们：“我们应该尽早集中资源关注有限领域还是广泛关注？”回想一下丹的故事，他的团队经常做出改变，但这些改变都属于有限的窄域关键转向（或迭代），而对象则是早前已经确定的问题与解决方案，他们没有采取网罗各种问题与解决方案的广域关键转向（见“循序渐进关键转向与平行关键转向”专栏）。

---

1. Everett Rogers,Dif usion of Innovations,5th ed.（New York: Free Press, 2003）.

2. Geofirey Moore,Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, revised ed.（New York: HarperBusiness, 2006）.

循序渐进关键转向与平行关键转向

关注力蕴含巨大的力量，它在创新者的方法中起到至关重要的作用。你需要关注精确的客户问题，关注能引导消费者产生购买行为的最小产品特点，并关注正确的商业模式。但有几分违背常理的是，开始每个阶段，你需要在关注某一特定范围前进行广泛观察。我们将在本章告诉读者，在从测试一个想法转到测试另一个想法时，广域关键转向会循序渐进地出现。但你可以平行开展探索与关键转向活动，也许应该在不确定性与复杂性都很高的情况下这么做。

比如，当索尼公司希望开发出高功率充电电池时，它用非常特殊的方法来管理技术不确定性。当时，同其他高能密度的化学物相比，如遇水会爆炸的锂元素，镍似乎是唯一的安全材料。为先于其他公司开发出电池解决方案，日本三洋和松下电器仅着重开发安全性较高但低能密度的镍基充电电池。

索尼公司决定挑战不确定性，同时开发锂电池。索尼公司没有局限于开发单个锂电池解决方案，而是资助六个独立项目，每个项目都致力于研究锂电池方案衍生出的不同解决方案。此外，索尼公司通常会设定较长的开发期限，但经理人没有静待项目结束，而是每月同项目团队会面，评估项目进程，做出改变（进行关键转向），并快速应对阻碍因素。每个项目都在循序渐进地完成关键转向，不同项目进行着平行关键转向。最后，其中一个项目团队发现锂基材料组合，随后开发出世界标准锂离子电池。

索尼公司的特殊方法帮助它早于竞争对手消除技术不确定性，使得其竞争对手不得不遵循索尼公司的模式，但仍比索尼公司晚了四

年，且许多有价值的专利均为索尼公司所有。同样，在创新者的方法每个时期的开始阶段，你可能还需要在为单个焦点问题进行关键转向前，运用平行探索寻找更多痛点、解决方案或商业模式。

在解决高度不确定的问题时，你在初始阶段需要先探索广域，后探索窄域。在广域关键转向中，你会改变正在尝试解决的问题或痛点，改变正用于解决问题的技术或方法，或在进入商业模式阶段，彻底改变销售渠道或定价策略——也许从单位定价转为认购定价。丹的团队着重运用一种特别方法（一个特别的软件工具）来解决团队任务协调中的问题。每项“关键转向”实际都源自原始方法的小型迭代。假如每两三个月便做出更广泛的改变，随后在关键转向周期中缩窄改变范围，寻找我们称之为关键转向突破点的位置，那么团队就可取得斐然的成绩。下一节，我们将详述“关键转向突破点”。

关键转向突破点

是否应无休止地继续关键转向周期？你何时能知道自己已经进入关键转向周期？你该如何开始？答案是：寻找关键转向突破点。假如你在做出改变后看见客户兴趣轨迹线出现重大变化（见图7－1），则出现了关键转向突破点。比如，回想贝宝公司的故事，它做出了几次重大调整，但在第四次调整为PalmPilot转账解决方案前，均收效甚微。这一解决方案大幅提高了客户参与度指标，意味着潜在客户非常可能给予公司时间（时间测试）与资金（支付测试），并很可能将产品推荐给朋友（推广测试）。同早前的解决方案相比，PalmPilot转账解决方案大大加快产品在用户间的使用率与接受率。此外，当贝宝公司做出第五次改变，推出可实现电子邮件转款功能的网站版贝宝时，其客户兴趣指标与产品接受率有了飞跃式的提高，这说明团队已为大众制定出正确的解决方案。

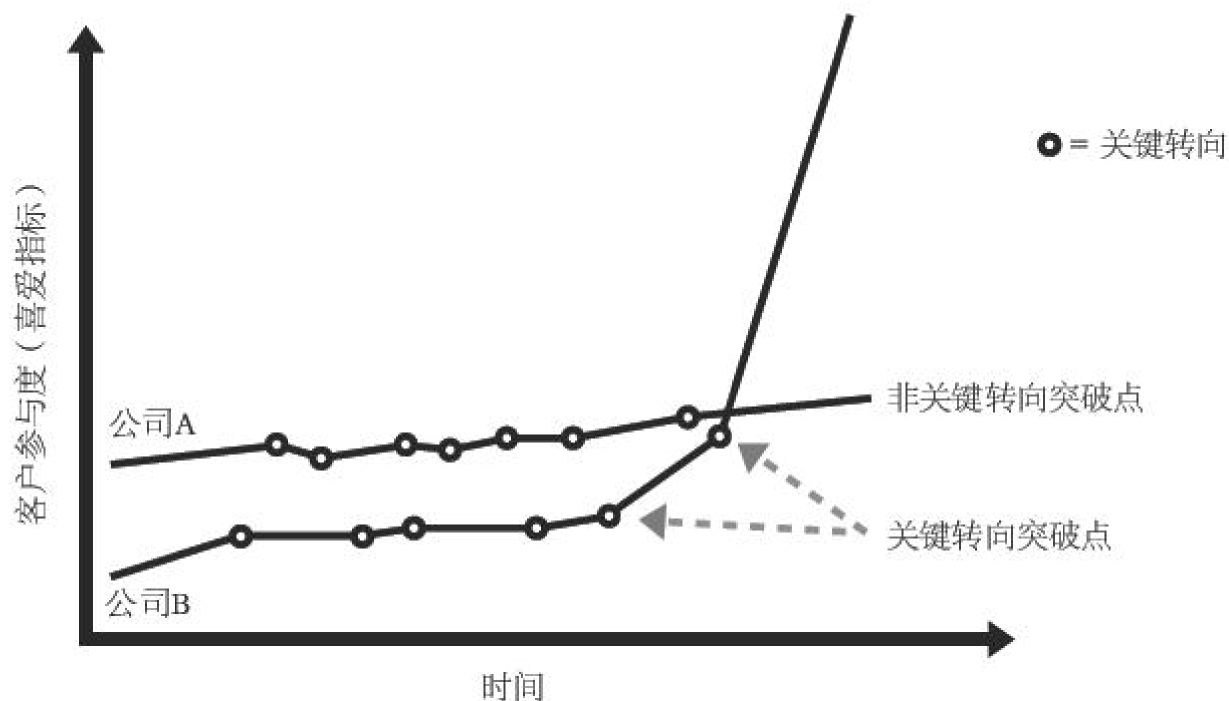
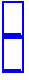


图7－1 关键转向突破点

尽管我们鼓励你实施关键转向，但最终你寻找的是关键转向突破点，它表明你已经发现值得解决的问题（客户兴趣度大幅提升），或你正测试的解决方案至少在解决问题（客户承诺度或付款意愿强度大幅提升）。有关测量结果的更多内容参见“使用多种稳健指标来寻找关键转向突破点”专栏。一般说来，关键转向突破点通常出现在大多数创新过程中的第三次至第七次关键转向之间，更具突破性的项目则可能需要更长的时间。

相比之下，假如你的关键转向仅带来小幅改进，或减少了改变措施的回报，那么你正采用的方法所能生成的效果可能已达极限。每种情况都不尽相同，因此，你需要运用自己的判断力。假如你在花费12~18个月完成六七次重大关键转向后仍无法找到关键转向突破点，那么你可能需要放弃正在研究的问题与解决方案，转而尝试完全不同的方向。



山脉与丘陵：持续关键转向

一旦获得关键转向突破点，你就应重点关注如何将它最大化。毕竟，推动项目进展的助力源自正在生效的解决方案。然而，突破点并不意味着你应当全盘放弃其他关键转向。相反，你应继续进行范围更窄的关键转向以及迭代，以期将客户兴趣度及产品接受度提升至一个新高度。记住，指标的首次上涨可能仅是关键转折突破的开始，贝宝公司的PalmPilot应用方案足以说明这一点。当你集中关注某项关键转折时，注意定期向前展望，问自己这样一个问题：“我们还能做出哪些改变来提升指标？”永远不要害怕运用已掌握的工具来探索之前没有发现的新机遇。

以Aardvark公司为例，其社交搜索引擎允许用户在社交网络上提问，而不仅仅是进行互联网搜索。公司创始人认为，同一般请网友回答相比，朋友可能提供更好的答案，如请朋友推荐合适的搬家公司。起初，公司创始人出色地利用我们介绍的工具对多种解决方案进行测试，寻找关键转向突破点。比如，大多数人可能会以开发软件作为创办公司的起点，但Aardvark团队创造了一个依赖亚马逊土耳其机器人（Amazon’s Mechanical Turk，一种线上外包服务项目）的最小可行原型，利用人们手动输入问题的答案来“伪造”软件的功能性，而不使用软件算法来提供答案。

尽管方案并不完美，但Aardvark足以通过这种“伪造”行为对方案的多个方面进行测试，并很快（基于客户满意度与产品使用率的提升）找到关键转向突破点，将其迭代更新为全功能完善型解决方案。当Aardvark的社交搜索方案吸引了10万用户时，客户接受度指标仍在提升，细化的方案迭代则在不断提升客户参与度。

一切似乎走上正轨，除了一件不断出现的麻烦事：用户不断要求增加Aardvark没有开发的两项功能——针对已回答问题的可检索数据库，以及用户能够回答的问题列表。尽管开发这两项功能并不难，甚至能够“伪造”，但因团队愿景为开发社交搜索，故Aardvark团队坚持不开发这两项功能。实际上，团队认为这两项功能会将Aardvark转变成另一个版本的雅虎！用户得到的始终是一个答案或某个相似的服务。由于客户参与度持续提升，Aardvark团队决定继续集中关注现有解决方案与愿景。注

Aardvark的故事有一个快乐结局，至少对于创始人与团队而言是快乐的。谷歌公司于2010年以5000万美元的价格收购Aardvark公司。然而，也许结局还能更加美好。尽管Aardvark搜索引擎基于自有解决方案仍持续进行迭代更新，但另一家公司Quora，则精确关注Aardvark用户要求的大部分功能，并设计出这样一款产品：可检索的已回答问题。据报道，在谷歌公司收购Aardvark公司的第二年，Quora公司的估值便超过10亿美元（结局并不完美，因为谷歌公司在此后一年内便关闭了Aardvark服务）。

尽管Aardvark公司在快速测试假设方面能力超群，本可轻松测试出令Quora公司声名大噪的产品，但它并没有要求对新方案及现有方案进行快速平行测试，其中的新方案并非已有产品的迭代产物。相反，索尼公司则在寻找解决电池问题的方案时，对多种解决方案进行测试。对Aardvark公司而言，它本可进行一次平行关键转向，变动幅度也不会太大。当然，Aardvark公司究竟是否能成功推出Quora公司的这种产品只能是一种猜测。但比较Aardvark公司与贝宝公司在获得关键转向突破点后所采取的不同方法，则启发良多。

我们在其他许多团队中也注意到Aardvark公司陷入的这种陷阱，我们将这种陷阱称为“当关键转向能领你走向周围山脉的顶峰时，你却选择围着丘陵进行迭代”。如将机遇的分布比喻为一幅风景画，那

么平原或山谷代表没有机遇，丘陵代表小机遇，而山脉则代表巨大的机遇。经过长期观察，研究人员发现公司经常拘泥于小丘陵而无法看见周围蕴藏着山脉般的巨大机遇。

研究中，我们发现某些团队在找到关键转向突破点时过于兴奋，以至于认为自己已发现解决方案。毕竟，当你身处山谷时，如能发现一座丘陵，那种感觉会很棒。通过小型迭代完成的改进则会将你引入丘陵，感觉似乎大有进展。然而，真正的挑战是记住周遭总会山脉群起，它们也许就在身边。对Aardvark公司而言，这条山脉叫作Quora。对贝宝公司而言，这条山脉是用电子邮件取代PalmPilot来完成金融交易。

当然，当你获得关键转向突破点时，你无须舍弃丘陵或已经发现的山脉（见“以名气为导向的关键转向与以客户为导向的关键转向”专栏）。贝宝公司没有在推出电脑版PayPal软件时就舍弃PalmPilot版。相反，你应利用我们在此已经描述的工具来测试新的机遇。你最初的关键转向突破点可能会是一个更大机遇的敲门砖。

---

1. Ibid.; and Geofirey Moore, Inside the Tornado: Strategies for Developing, Leveraging, and Surviving Hypergrowth Markets（New York: HarperBusiness, 2004）.

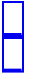
以名气为导向的关键转向与以客户为导向的关键转向

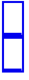
当某位手握重权、影响力巨大或天赋异禀的人士告诉你需要改变方向，但数据结果却建议你维持原有方向时，你应该怎么做？我们研究的一家瑞典公司在开发解决方案时便遇到了这样的问题，该方案研发的工具类似微软办公软件，其目标客户为广告公司，它可帮助广告公司发展即将引领热潮的动态广告。在同几家全球机构合作数月确定问题与解决方案后，这家瑞典公司受邀参加TechCrunch50会议，该会议为年度最具创新力公司大会。

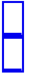
但当团队向评委组展示自己的方案时，一位创业精神堪比比尔·盖茨的成功人士开始批判这个方法，认为公司不应将目标客户定为广告公司，这纯属浪费时间。瑞典团队成员对此进行了认真讨论：应继续进行这项关键转向，还是应当转到其他方向？最终，他们仍将从客户方面取得的数据作为依据，坚持原有决策。最终，事实证明以数据为依据的方法是正确的，团队逐渐因其在广告分析上的强大实力而闻名全球。

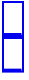
我们都很容易受到身居高位人士的影响：执行官、企业家、导师，或因专业、智力、过往成功经历而成名的投资家。有时，这群人的建议是正确的，你应当倾听他们的想法。但你需要弄清他们的想法是否适用于你的客户类别，以及他们是否真的了解你的客户。在很多情况下，他们不是你的目标客户，因此，因判断错误而进行以名人的建议为关键转向前，你都应利用数据来衡量他们说的是否正确。假如你需要收集新的数据，那么就去收集，但不要因为名人的建议而盲目

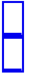
进行关键转向。如前文所述，创新者的创新，唯有客户才能对创新成功与否进行验证。











团队规模化

在初创阶段，团队成员的构成应以擅长利用五种发现技能——发问、观察、交际、实验和联系——产生洞见的人为主（见第三章）。他们通常为“T型”技能人才，也就是说他们对某一特定领域有着深入研究，比如软件工程、人类学、市场营销或生物学等，同时，对其他很多领域的知识也有广泛涉猎。这种知识背景有助于他们产生新的洞见，因为他们可以从很多角度看待问题和解决方案。不过，在开始规模化扩张时，你需要更多的“I型”知识背景的人才，即具有特定领域技能且善于利用这种技能解决所在领域常见问题的专业人士。

在成长阶段打造团队时，成员构成要平衡创新者（“T型”人才）和专家（“I型”人才）的比例，这一点很重要。在达到需要上升到执行层面的扩张转折点后，你应该增加更多的“I型”人才，也有可能取代早前的一些“T型”人才。比如，利用《美国偶像》模式、从创新者那里获取新产品创意的妙策集团，在管理“T型”人才和“I型”人才方面就颇有心得。在酝酿新产品的初始阶段，该公司采用了“80/20”团队组合模式，即团队中的创新者占80%的比例，执行者占20%的比例。而一旦确定了有发展前途的创意之后，团队成员的比例就变成了“50/50”组合模式，并一直延续到原型测试阶段。最后，当产品得到验证，并开始进行推广时，妙策集团便把团队组合比例调整到“20/80”，以适应执行阶段的需求。

我们的经验表明，随着客户群的不断扩大，你会越来越渴望有执行力的人加入团队。优秀的语言教学软件工具开发商Movie Mouth的创始人科里·怀德就告诉我们，“我现在只希望公司的人能像自动贩卖

机一样，你投入一个硬币，他们就会按照指令实现你的需求。我最需要的是优秀的执行力”。[注]

一般来说，只有大约一半的原始创新团队能够成功实现从成长到扩张和执行的转型。在这个过程中，你可能会失去你不想失去的人。在亿贝以15亿美元收购贝宝之后，亿贝首席执行官梅格·惠特曼前往贝宝联合创始人彼得·蒂尔的办公室，与他讨论亿贝未来的发展计划。“我注意到他的办公桌上放着一些机票，”惠特曼回忆说，“他说他要去沙特阿拉伯。他已经做好了开创新事业的准备，对于贝宝的扩张不感兴趣。有些创业者根本就不喜欢待在雇员人数超过三四十人的公司。”[注]利用自己的创业管理技能，蒂尔与人联合创建了帕兰提尔技术公司（Palantir Technologies），并成为脸谱网的第一位外部投资者。值得一提的是，帕兰提尔技术公司所基于的正是蒂尔在贝宝期间开发的用以识别欺诈活动的技术。如果蒂尔继续留在亿贝，他会做出什么样的贡献我们不得而知，但要记住一点，在扩张期间，你需要留住很多人才，尤其是那些帮你确定商业模式的人才。这就意味着，你必须为他们提供新的机会。

举例来说，通过广泛的客户互动，克雷格·纽马克创建的克雷格列表（Craigslist）一跃成为世界上领先的分类网站之一。“我们的大多数工作都是依据社区建议开展的……用户向我们提出建议，我们设计相关功能，然后再寻求更多的反馈。”纽马克说。[注]比如，当克雷格列表被雇主或代理商的垃圾广告淹没时，社区给出的解决方案是：向这些用户收取费用。

随着公司规模的扩大，纽马克发现管理层越来越难以驾驭。幸运的是，他有先见之明，在意识到自己无法管理大型组织后，他引入了另外一位管理人才。“吉姆·巴克马斯特是一位非常优秀的首席执行官，而我的技能并不属于管理技能，”纽马克说，“不过，我是一位非常优秀的客服代表。”[注]让一个有着大型组织管理经验的人担任首

席执行官，对克雷格列表来说是好事，对纽马克来说也是好事。重要的是，纽马克转到了一个仍能发挥价值的岗位上，而不是离职去了另外一家公司。

---

1. Ibid.
2. Jim Cavalieri, personal interview, September 24, 2013.
3. Everett Rogers,Dif usion of Innovations5th ed.（New York: Free Press, 2003）.
4. Kate O’Keef e, John Marsland, Carlos Pignataro, and Lisa Voss, “Unleashing Inclusive Innovation at Cisco,” Management Innovation eXchange, January 7, 2013, http://www.managementexchange.com/story/unleashing- inclusive- innovation .

规模化工具：V2MOM

我们研究的每一家公司在成长期都曾面临管理问题。事实上，我们研究的每一位成功推动创新项目发展的经理人都使用过某种工具。我们最喜欢的一种工具是由Salesforce.com董事会主席兼首席执行官马克·贝尼奥夫开发的。由于这种工具有着非同寻常的价值，以至于领导团队仍在用它应对快速变化的环境。(注)

这个规模化工具最早源于贝尼奥夫在甲骨文的管理经历。当时甲骨文还是一家成长型公司，担任经理人的贝尼奥夫在团队管理中深感挫折。他回忆说："我缺少一种分配任务的工具，也缺少一种简单的沟通流程。而随着所管理团队规模的不断扩大，问题也变得越来越严重。"(注)后来，贝尼奥夫在当时尚处于成长期的Salesforce.com也遇到了类似的挑战，并对现有的方法和工具感到失望，比如传统的基于预算的规划、关键绩效指标和关键成功因素等。贝尼奥夫向领导力大师、个人发展规划师和精神导师寻求建议，最终开发了Salesforce.com所称的V2MOM工具。"这个工具被用来指导Salesforce.com的每一个决策。从1999年到现在，公司已经发展成为旧金山规模最大的高科技公司，这期间每一个决策都是基于这一工具做出的，"贝尼奥夫说，"这是我们在运营中使用的核心工具。我们用它来定义我们的工作目标，并制定执行原则。"(注)

V2MOM代表的是愿景（vision，你想去哪里）、价值（value，对你来说什么是重要的）、方法（method，你怎样做才能实现目标）、障碍（obstacle，什么事情会阻碍你成功），以及衡量标准（measure，你如何判定你是否成功了）。"V2MOM不仅是公司的战略

规划，它还可以作为一个部门的战略规划，作为个人职业生涯的战略规划，甚至作为一个项目的战略规划，它就是一个让思想落地的框架，”Salesforce.com负责V2MOM流程的高级副总裁吉姆·卡瓦列里说，“它可以为公司未来12个月的发展确定方向。”(注)

每年8月，贝尼奥夫都会列出未来一年的愿景和优先事项，并与管理团队的高管分享（见表8－1）。然后，管理团队确定三种支撑愿景的价值，以及三四种支撑每种价值的优先方法。举例来说，如果Salesforce.com确定了一个“增长”价值，那么它需要大约三种优先方法，以支持和推动增长，比如围绕云服务制订具体的产品计划等。此外，团队还会确定每种方法在实施过程中遇到的障碍，并确定标准，衡量该方法在实现价值和愿景方面是否取得了效果。

表8－1 Salesforce.com制定第一个V2MOM

愿景

迅速创建世界一流的互联网公司/销售力量自动化（SFA）网站

价值

- 世界一流组织
- 产品上市时间
- 功能
- 易用性（可与亚马逊相媲美）
- 增值合作关系

方法

- 组建团队
- 确定产品规格和技术架构
- 将产品迅速推到测试阶段和生产阶段
- 与大型电子商务公司、内容公司和托管公司建立合作关系
- 制订发布计划
- 制定退出策略：IPO/并购

障碍

- 开发者
- 产品经理/业务拓展人员

衡量标准

- 一流的产品原型
- 高质量的功能系统
- 建立完整的线上合作关系
- 把Salesforce.com打造成行业领导者和有远见的企业
- 我们都变得富有

资料来源：Marc Benioff, “How to Create Alignment within Your Company in Order to Succeed, ”

Salesforce.com blog,April 9，2013.

接下来，公司管理团队会召集各部门、各地区的高级管理团队成员（目前约有700人）开会，后者就公司提交的V2MOM举行小组评议，并通过内部社交网络工具Chatter进行反馈。对于当前的V2MOM，领导者需要列出5个最重要的优点，以及5个最大的缺点。然后，综合反馈意见，对V2MOM进行改进，承担运营责任的高级管理人员需要提交实现目标的方法以及衡量成功与否的标准。最后，在每年2月新财年开始时，管理团队在Salesforce.com内部公布新的V2MOM，而每一个小团队也都依据公司的V2MOM，制定符合自身实际的V2MOM。

抛开Salesforce.com创建V2MOM的具体细节，我们可以从更抽象的角度考虑该流程的各个步骤。在初始阶段，确定所要取得的目标以及实现该目标的方法，然后是多轮的反馈，首先是高级经理人，然后是其他经理人。通过这种反馈，Salesforce.com改进V2MOM，并将责任落实到个人。接下来，公司公布V2MOM，并要求每个小组提交实现目标的方法。最后，公司对工作进展进行衡量，并评估是否已经实现目标。贝尼奥夫认为，V2MOM流程“尤其适用于快速变化的环境。在一个不断变化的环境中，任何一家公司都很难维持一个方向，但V2MOM是一种黏胶，可以把我们黏合在一起”。

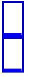
亚马逊网站采用了类似的战略规划流程，但另配有独立的环形流程，用以识别那些可以在项目上重启创新者的方法的想法。在每年春天开展的这个活动中，每个人都可以把自己的想法写在一页纸上，标注未来日期，描述未来愿景，并辅之以虚拟客户评论。随后，在公司内部传播这些想法；如果某个想法引起了足够的关注，亚马逊就会组建小型团队，利用类似于创新者的方法的流程验证该想法。这个环形流程为亚马逊在拓展现有业务之余，提供了开展新项目的空间。

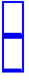
在制定V2MOM策略时，表8－2中所标示的问题至关重要。

表8－2 建立你自己的V2MOM

愿景
你想去哪里？
价值
什么对你来说是重要的？
方法
你怎样做才能实现目标？
障碍
什么事情会阻碍你成功？
衡量标准
如何判断你是否成功了？

1. Kate O’Keef e, personal interview, October 24, 2013.
2. Kate O’Keef e, personal interview, March 11, 2014.
3. Ibid.
4. Ibid.

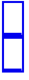




第九章 让创新者的方法为你所用

在第一章中，我们介绍了财捷是如何自上而下引入创新者的方法的：首席执行官给予支持，并开展规模庞大、涵盖整个公司的雇员培训计划。我们中很少有人会如此幸运。如果你所在公司的高管团队不支持或不了解创新者的方法的理念，你应该怎么做？你怎样才能让这些理念为你、你的团队或你的组织所用？

答案是让这个方法适应你所处的环境，尤其是当你独自行动、带领团队或试图在组织内开展创新时。如果你追求的是更激进的创新——相对于渐进式创新而言，你也需要对它做出适应性调整。



在团队中运用创新者的方法

1983年，同东芝研发团队出访美国时，沟口哲也产生了开发便携式电脑的想法。在日本，人们的生活和工作空间通常都很狭小，而这也限制了大型台式电脑的使用。发现这个问题后，沟口认为能在办公室和家中使用的小型便携式电脑会取得巨大成功。

早前，东芝曾试图进军电脑主机市场，但败于IBM。它的个人电脑业务也陷入困顿，主要是因为它的产品与IBM和日本电气（NEC）最终推出的标准不兼容。所以，当沟口把开发便携式电脑的想法告诉管理团队时，他很快就被拒绝了。公司高管告诉他说，他们正考虑全面退出电脑市场，所以也不准备在新项目上投资。不过，沟口并未就此放弃，他说他可以找到资金，但高管们表示公司工程师团队人员短缺，这也就是说他们不会让任何工程师参与高风险项目。尽管如此，觉察到机会的沟口还是在距离总部25英里之外的青梅工厂，秘密组建了一个由10名工程师组成的便携式电脑研发团队。

当时沟口还没有听说创新者的方法这一概念，但他运用了很多与之相关的原则，管理新产品项目固有的诸多风险。比如，他设计了一个包含五个步骤的开发流程，这与我们给出的方法颇为相似，那就是首先通过观察电脑用户和经销商，了解问题所在，然后通过一系列原型确定解决方案。此外，沟口还采用了快速迭代方法，追求精益求精，致力于打造一款卓越产品。举例来说，在经过了多轮迭代更新之后，工程师认为便携式电脑外壳的设计已经达到极限，不再具有改进空间。沟口把外壳拆下来，冲着原型机泼了一杯水，然后把这个毁坏的原型机倒着拎了起来。看着滴到桌子上的几滴水，沟口大吼道：“看，这里还有空间！”[注]

当沟口把研发团队完成的原型机提交给管理层时，后者拒绝了他在日本销售的请求。幸运的是，东芝欧洲公司高级副总裁西田厚聪为他提供了机会，同意在自己负责的市场销售该产品。很快，这款便携式电脑的销量就达到了数千台。有鉴于此，总部管理层迅速改变主意，同意在全球范围内发售东芝便携式电脑。到1988年，东芝便携式电脑产品在欧洲和日本分别取得了38%和44%的市场份额。沟口的故事表明，即便缺少高层支持，在团队中运用快速试验法对新想法进行测试也是可行的。但前提是，你必须要取得小的胜利，并能获得支持数据。

以自下而上方式运用创新者的方法，有时候是需要保密的，尤其是在大型项目或存在争议的项目上，沟口的故事就是例子。在这种情况下，秘密开展一个项目需要有一名能够提供足够资源且愿意承担风险（比如因此而失去工作）的坚定支持者。在便携式电脑项目上，沟口获得了计算机事业部总经理古贺正一的支持。后来，沟口在被公司总部否决的笔记本电脑研发项目上又采取了这一策略，不过这次是他自己亲自提供掩护和支持。此外，这些项目的开展要快，开支要少，且只有在确保公司其他人会接受的情况下才能公开。就东芝项目而言，研发团队是在开发了可靠的原型机之后才公开的，但时机可能还是早了一些，因为管理团队是在销量上去之后才最终认可这一项目的。

另外，这些项目的研发地最好远离总部，以免受到现有营销方式的影响。同上述东芝项目一样，很多公司的秘密项目也都是在公司总部之外开展的，比如IBM颇为成功的个人电脑项目，研发地就设在远离纽约总部的佛罗里达。

对于任何创新项目，你都可以运用创新者的方法解决团队面临的问题。关键在于团队教育，要让他们了解相关流程，对于他们提出的潜在的创新洞见，挑选一两个进行测试（见“借鉴敏捷开发经验”专

栏）。把它当成一项试验，看看能够从中获得什么。如果你正处在问题解决流程或产品开发流程中，问问自己是否已经找到了问题，然后利用快速的、低成本的和建立在客户基础上的试验，对各种解决方案进行测试。要尽可能地简化程序，降低成本，把重点放在对事物的了解和行动上。

---

1. See http://en.wikipedia.org/wiki/Google _Glass; Jared Newman, “Google’s ‘Project Glass’ Teases Augmented Reality Glasses,” PC World, April 4, 2012; Nick Bilton, “Behind the Google Goggles, Virtual Reality,” New York Times, February 23, 2012.

借鉴敏捷开发经验

在团队如何运用创新者的方法的问题上，软件界提供了一些很好的经验。由于软件开发团队经常面临高度不确定性，很多从业者（杰夫·萨瑟兰、肯·施瓦伯和肯尼思·鲁宾等）提出了敏捷开发（Scrum）概念，并认为这是组建创新和开发团队更好的方法。Scrum的概念源于英式橄榄球运动，意为并列争球，即在停止后重新启动比赛。对团队领导者来说，Scrum的一些思想是很有用的。

首先，在软件开发中，每个敏捷开发团队都由三个部分组成：产品负责人（product owner）、敏捷开发教练（scrum master）和开发团队（development team）。产品负责人确立产品愿景和需求，敏捷开发教练负责指导开发团队，而开发团队则通过自我组织攻克任务。在帮助团队运用创新者的方法方面，敏捷开发教练发挥着重要作用。在他扮演的多重角色中，每一种都至关重要：教练——帮助团队成员学习创新者的方法；流程主管——帮助团队运用创新者的方法；变革管理顾问——帮助团队成员适应新的流程；捍卫者——保护团队成员免受外界干扰，并负责清除障碍。同样，作为团队成员，你需要知道你在自我组织过程中及流程工作中扮演的角色。

其次，每一个敏捷开发团队都遵循一个包含定义产品待办事项（product backlog）、执行冲刺和评估冲刺的内部流程。产品待办事项是一个按优先顺序排列的待办事项清单，那些对成功最重要的事项会排在最前面。冲刺涉及如何在短时间内完成一项工作（试验），而冲刺评估重点是对产品（可交付产品的完成情况）和流程（冲刺的执行情况）进行评估。

敏捷开发流程为我们提供了诸多宝贵经验。对项目发起者来说，你可以把团队的产品待办事项视为一个按假设重要性排列次序的清单。至于冲刺，则是确定任务，对这些至关重要的假设进行测试，给出时间节点，并在发现事实后迅速推进项目进展。敏捷开发团队要参加每日例行的长为15分钟的评估会议，对为实现冲刺结果而开展的活动进行评估。冲刺之后，团队成员还要对各自的工作进行评估，并提出改进建议。

敏捷开发流程可以运用到创新者的方法的任何一个阶段。作为指导团队的敏捷开发教练，你可以通过确定一系列冲刺，迅速、有效地应对待办事项，同时学习如何改进这一流程。要想了解更多内容，我们推荐肯尼思·鲁宾的《Scrum精髓：敏捷转型指南》。

在组织中运用创新者的方法

如果你所在的组织重视执行，同时又愿意在内部开展创新，那会怎样？我们推荐运用创新者的方法，打造组织的创新能力。现在，你已经看到了发展创新能力的必要性，下面是我们提供的流程：组建小型团队；接触早期采用者，并了解他们面临的问题；利用原型测试解决方案，尽可能地提升速度并压缩成本；为组织内部的创新寻找合适的商业模式。

让我们看看思科服务部的凯特·奥基夫是如何运用创新者的方法来打造创新能力的。思科服务部是思科的一个主要事业部，雇员人数超过1.3万人，为思科贡献了近1/4的营收。虽然思科服务部在鼓励创新方面做了很多努力，但大多数时候，这种努力是在一个规模庞大、多元化、分裂型的组织内进行的。所以，当思科技术服务部高级副总裁乔·平托鼓励奥基夫提升思科的创新能力时，她觉得无论从哪一方面讲，这都是一个难以完成的任务。此外，在预算、可信性和基础设施方面，她也面临诸多限制。在这种挑战下，奥基夫说：“我需要从小团队开始，展示证据，进而赢得组织的有机支持。”[注]

奥基夫从组建小型团队着手，团队成员均为“T型”人才（有多学科知识背景，并对一些学科有深入研究），他们对创新充满热情，而且也愿意帮助她测试创新假设。具体而言，团队中包括一名富有经验的促进者、一名连续创业者、一名组织行为专家和一名六西格玛及产品管理专家。这个团队自称“服务创新中心”，旨在为创新项目提供早期合理性证据，并负责联络组织内有影响力的部门或个人，比如思科高管、杰出工程师、创新团队管理层负责人卡洛斯·皮格纳塔罗。

创新团队接下来要做的，就是寻找需要完成的工作，这与我们描述的步骤差不多。为此，他们与早期采用者（公司内部希望开展更多创新项目的人）建立联系，了解他们正尝试解决的问题。对于这个过程，奥基夫描述说："我们有一个完全不同的模式。这个模式叫客户模式，意味着我们要围绕客户（经理人和高管）需求开展创新活动。"㊟作为流程的一部分，服务创新中心发现不同的客户有着不同的需求：有的要求帮助产生新的洞见，有的要求帮助评估和提升他们的创新能力，还有的要求帮助提供与创新有关的试验工具和操作指南。

在清楚掌握了待办事项之后，奥基夫及其团队开始为已确定客户开发原型解决方案。为避免资源浪费，奥基夫团队并未针对所发现问题开发全功能解决方案，而是首先打造原型解决方案。比如，在早期的努力中，服务创新中心开发了快速原型解决方案——"创意日"和"创意茶歇"活动，后在全公司范围内大规模推广。

再比如，公司多名高管希望为现有技术（职能性工作）探索新的商业模式和市场，同时也希望能够激发雇员的创新热情（情绪性工作）。鉴于这些"工作"，服务创新中心推出了一个潜在的原型解决方案——"发射台计划"（LaunchPad），并获得了思科高级服务部高级副总裁帕维什·塞斯的首肯。在内部客户（类似于付费测试的外部客户）身上获得验证之后，服务创新中心从思科服务部抽调人员，组成六人一组的团队，在九个全球地区开展工作。每个团队都致力于提出洞见，围绕客户寻求需要完成的工作，然后开发快速原型解决方案。之后，各团队聚在一起，向在场的和通过远程方式参加会议的高管们描述问题，并给出最有前景的原型解决方案。尽管只是一种快速试验，但"发射台计划"的成功是有目共睹的，它为公司创造了900万美元的影响，同时也激起了高管们寻求的那种兴奋情绪。用参与者罗塞特·阮的话说："这是一段难以置信的经历——我们从流程中学到的知识，我们搭建的网络，以及暴露出来的问题，都让人难以置信。

我已经做好了在未来开展更大规模创新的准备。”注同样重要的是，这也带来了创新，比如一个获胜团队就开发了一款深受客户追捧的产品——医疗保健仪表板。

针对公司内部客户问题，服务创新中心通过快速推出迭代解决方案，为它能够解决内部关键创新问题提供佐证。随着时间的推移，快速原型转变为功能更齐全的解决方案，比如创新能力评估和创意捕捉及创意开发工具等。在另外一个例子中，缺乏创意捕捉工具的服务创新中心，借鉴创新管理软件Brightidea的做法，迅速开发了一个涵盖整个服务部门的创意收集工具。团队把这个平台称为“智慧区”（Smartzone），用于创意的捕捉、筛选、培育和开发。

奥基夫举例说，一个服务工程师团队讨论他们在日常工作中遇到的挑战，即如何更快地解决客户的技术问题。这里的关键是要找到代码块，即所谓的脚本，从而确保客户问题得到解决。但找到这些脚本费时费力，客户问题很难得到及时解决。服务工程师有了一个想法，那就是为他们提供了一个类似于应用商店的产品。与之相对应的解决方案是，建立一个可以让服务工程师迅速找到所需脚本的社交网络平台，从而改变他们的工作方式。技术服务部高级经理萨姆·格里姆带领的团队立即向“智慧区”提交了申请，并获得积极反馈。按照创新者的方法的各个步骤，创新成果最终交付给服务工程师。格里姆回忆说：“‘智慧区’是一个非常有效的平台，可以帮助我们测试相关想法是否对潜在客户有效，而且还可以帮助我们确定和建立利益相关方网络，为以后的合作建立基础。暴露出来的问题以及我们收到的反馈，对于今后各类计划的制订和解决方案的开发具有重要意义。”在打造最小化可行产品或原型方面，他们有足够的热情和资金，确保了内部创新的成功。比如，思科服务公司打造的内部社交媒体平台，其所提供的并不仅仅是6000多个脚本，更重要的是，它节省了宝贵的工程时间。

在服务创新中心构建和部署解决方案时，它也会通过试验对商业模式进行验证。比如，每发起一项创新行动，奥基夫团队在传递价值主张、获取客户和管理成本等方面都会下很多功夫。以获取客户为例，这需要了解客户的动机（需要完成的工作）、他们的决策方式（消费链），以及如何通过影响渠道与他们进行交流（影响金字塔）等。首先，团队要了解不同客户的不同需求；比如，初级工程师追求的是时间和认可，而高管人员寻求的则是可以通过员工创造价值的好创意。其次，团队还会考察消费链，即什么样的创新信息可以影响他们的客户，比如公司通讯、年度评估、高规格活动和奖励等。最后，团队还要解决客户影响金字塔问题。比如，通讯简报或电子邮件会产生一些影响，但团队发现，创新峰会（针对倡导者而举办）和创新领导力论坛（邀请嘉宾演讲）等活动及奖励（比如1500美元的催化师奖）等措施会带来更好的效果。同样，在成本问题上，团队会有效利用思科的已有资源，通过与内部和外部伙伴合作，开发并提交解决方案。

通过运用创新者的方法，奥基夫及其团队在思科服务部成功掀起了一股创新热潮。仅在最后一个季度，他们就给出了数十个洞见，创造了超过1200万美元的商业影响，雇员的创新投入分数同步提升了8%以上。[注]此外，人们也觉得比以往更有精力和激情，比如他们会说，“我从未像现在一样感觉自己是思科的一分子”，或者“那些最初持怀疑态度的人现在都有一种发自内心的兴奋”。[注]在确定了问题、解决方案和商业模式之后，团队将面临我们在第八章中描述的众多挑战：开发完整产品解决方案并加以标准化，进而寻找可规模化交付的方式。

---

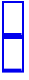
1. Clayton M.Christensen,The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail（Boston: Harvard Business Review Press, 2013）.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Rogers, 2003.

5. History of the Swiss watch industry adapted from Amy Glasmeier, "Technological Discontinuities and Flexible Production Networks: The Case of Switzerland and the World Watch Industry," Research Policy20, no.5 (1991): 469–485.



什么是颠覆性创新

创新可以分为两大类：渐进式创新和颠覆性创新（激进式创新）。

渐进式创新是建立在公司已有的知识基础之上的，或是提升产品品质或是延伸产品线，比如以5层刀片取代4层刀片的吉列剃须刀，用3D影像取代2D影像的三星电视机，以及能让公司以更快的速度、更好的效果或更少的资源完成任务的内部运营的改进等。

相反，颠覆性创新源于不同的知识库、技术或方法，需要以独一无二的方式交付价值。数字手表（相对于机械手表而言）、个人计算机（相对于打字机和手工流程而言）、手机（相对于固定电话而言）和MP3播放器（相对于CD播放器而言）都属于颠覆性产品创新。

流程也会以颠覆的方式被改变。比如，丰田工程师大野耐一推出的弹性生产技术，即通常所说的精益制造，原本是为了加快产品转化，同时取得了最大限度减少库存和浪费的效果。商业模式也可以建立在激进式创新之上。比如，在影像租赁市场，网飞利用互联网、软件和仓库，以邮寄和视频流媒体两种方式开展业务，相比于百视达——曾经的市场领导者——开办实体商店的做法，这就是建立在激进式创新之上的商业模式。而影像租赁商红盒子（Redbox）则通过自动贩卖机租赁影像产品，这需要不同的技术和不同的分发系统，既不同于百视达，也不同于网飞的模式。

建立在激进式创新之上的策略有时也是“颠覆性的”（克莱顿·克里斯坦森语，后被广泛使用），因为现有的市场主导者已经无法像

过去一样开展业务。[注]比如，网飞和红盒子就颠覆了百视达的策略。颠覆性创新通常源于某种进入低端市场——对价格最敏感的细分市场——的新技术，而随着颠覆性公司不断改进其流程，这种新技术会逐步进入高端市场。

谷歌眼镜项目看起来更酷，因为它更具颠覆性，但这种类型的创新会面临更大的挑战。《创新者的困境》认为，在应对颠覆性创新方面，没有接受过训练的经理人往往会以失败告终，因为他们会使用熟悉的渐进式创新管理工具。[注]在创新者的方法的语境中，我们认为渐进式创新和颠覆性创新的区别在于不确定性的程度不同。颠覆性创新涉及更大程度的不确定性——这种程度之大，有时是以数量级计算的。这也就意味着，几乎做任何事情你都需要运用创新者的方法。但在颠覆性创新上，你还必须从四个关键维度调整你的预期：目标客户、反馈预期、时间线和结构。

在描述这些维度之前，我们必须指出，渐进式创新也会带来重大好处。据一些估计数据显示，它们为公司创造的价值并不亚于颠覆性创新。比如，联合利华印度发现并实施了很多小型的渐进式创新，一年之内就将营收提升了40%。在渐进式创新模式下，你面临较低的不确定性；你可能已经拥有了很多所需的资源，而且也更容易将这种变革融入现有的商业模式中。不过，我们也要认识到，颠覆性创新会为公司今后的发展创造成长型市场，是公司创新组合中至关重要的一部分。

调整反馈预期

大多数颠覆性创新的最初采用者都是非用户，也就是那些对现有解决方案不满意的人。因此，这里的第一法则就是，如果你追求的是颠覆性创新，那么就必须深度发掘非用户的需求。也就是说，无论你

针对用户还是非用户需求开展颠覆性创新，你都得了解创新采用过程中的一些特性。

首先，就颠覆性创新而言，客户可能没有完全认识到问题所在，或者对解决方案不熟悉。因此，在最开始的时候，你可能会收到负面反馈。此外，对于很多颠覆性创新，人们在真正尝试之前无法想象产品的样子。比如，在锐步引入充气鞋（一款运动鞋，可通过按钮为脚踝部位的气囊充气）时，篮球运动员和教练员起初都持怀疑态度，但在试穿之后，他们就喜欢上了这款产品。《创新者的困境》把这种现象称为“不可知营销”（agnostic marketing），也就是说，对于颠覆性创新，没有人能告诉你客户需要什么，也没有人能告诉你会不会成功，专家、传统市场调研乃至客户本身，他们都不知道问题的答案。只有在试用之后，客户才会给出全面的评价。[注]

更复杂的是，一些社会规范或动机会歪曲你所收到的反馈。某创业者开发了一种高清晰度便携式X光机，借助该机器，任何医疗保健服务人员都可以看到骨裂或组织肿块，而且成本较现有技术低10%，但放射科医师和医疗器械公司并不感兴趣。为什么？因为这款新机器与现有的财务激励机制存在冲突（放射科医师“解读”模糊不清的光片，而医疗器械公司则销售价格高昂的机器）。最后这家公司倒闭了，因为它未能在资金花光之前消除这些长期存在的障碍。

同样，如果一个解决方案看上去缺乏合理性，即便它能够很好地解决问题，客户也可能会拒绝。举一个比较有名的例子，在秘鲁的洛斯莫利诺斯地区，村民喝的是不干净的生水，但教他们喝开水的努力却以失败而告终，这是因为在当地传统中，热水是为病人准备的。由于这种创新只会被缺乏传统认知的人（社会局外人）采用，所以最终失败了。[注]因此，如果一项创新面临潜在的合理性挑战，那么你就得需要认真考虑如何创造合理性的问题了。

调整时间线

关于颠覆性创新，一个很常见的现象就是，现有的市场主导者会受到意外打击，而且反应过于迟缓，最终导致失败。举例来说，瑞士制表商多年来一直是机械手表行业的主导者，但后来随着数字手表——主要由日本公司制造——进入市场，这一局面被打破。在瑞士人看来，这些新的手表是低质量和低利润的计时器；珠宝商店不愿意销售这种产品，而瑞士制表商也满怀信心地认为自身优势会继续保持下去。但随着性能的提升，数字手表很快就在低端市场取代了瑞士手表，然后又占据主流市场，并朝着高端市场迈进。当瑞士制表商反应过来时，为时已晚。瑞士每生产10万只手表，同期日本就会生产出数百万只手表。仅仅用了10年，瑞士手表业就被击垮，大多数制表商都走向破产，而其所占市场份额也降到10%以下。[注]

表面上看，瑞士手表这个例子似乎是颠覆性创新的经典案例，现有的市场主导者遭到新技术出其不意地打击。但仔细分析，同其他颠覆性创新案例一样，在该案例中，现有的市场主导者实际上很早就已经投资数字技术，但它们最终认为这种技术的成本过高，无法对抗以优雅著称的瑞士手表，结果放弃了投资。

这个问题的关键在于时机和感知。就颠覆性创新而言，其早期表现出来的特征往往“不够好”。

此外，相比于渐进式创新，颠覆性创新需要更长的时间才会被市场接纳。在一些案例中，颠覆性产品可能需要数十年的改进才会最终被客户接受。这意味着，如果你选择的是谷歌眼镜项目而非谷歌优惠券项目，你必须要保持耐心；对于产品何时会被市场接纳，以及用户何时会认识到产品的价值，你要调整好预期。此外，你可能还需要改进一些特定的新技术——也可能是与合作伙伴共同改进，确保颠覆性产品可以解决相关问题。通常，它需要很长时间才能被市场接纳，因

为对于解决方案，客户需要一个熟悉过程，客户教育也很重要。如果你采用的是我们主张的基于试验的低成本方法，而不是很多乐观创新者采用的高规格、高成本的方法，那么你更有可能维持组织的耐心，以便执行你的创意。

调整结构

为颠覆性项目创新团队提供合适的结构以及合适的技能组合，这一点至关重要。很多组织之所以会在创新项目尤其是颠覆性创新项目上失败，是因为它们未能掌握一个基本的组织原则：想法越激进，项目团队就越需要自主权。

让我们来分析一下这条原则。在一家公司中，那些最不激进的项目通常涉及的都是对现有产品的渐进式改进。举例来说，在索尼公司，PS4游戏机的下一代产品（我们暂且称之为PS5）将很可能由索尼公司内部的设计师和工程师开发，他们十分熟悉PS4的组件及架构。由此，这种创新可能是对现有组件（图像、存储和在线游戏的便利性等）的更改或改进，也可能是增加新的功能（比如增加如同数字视频录像机DVR或数字录像机TiVo那样的数字录像功能，用以录制电视节目等）。对于该项目，理想的团队应由熟悉各类型组件的专业工程师组成，并在组件层面通力协作。作为另外一种解决方案，索尼也可能组建一个轻量级团队——团队成员主要来自游戏机部门，但同时也包括少量来自职能部门的工程师。

但设想一下，索尼希望开发一种类似于谷歌眼镜的设备（我们暂且称之为索尼眼镜），但功能要超过谷歌眼镜，而且还可以作为先进的游戏平台。如果索尼让PS4工程团队来开发该项目，那么这个新的索尼眼镜设备很可能会反映索尼游戏机的知识和技术。同样，如果将项目交给索尼计算机工程团队或索尼电视团队，反映的也是各自部门的

知识和技术。要想让产品更激进一些，索尼最好是从这些部门（也可能包括其他部门）抽调人手，组建跨部门的、具有自主权的项目团队。该团队要独立于公司其他部门之外，这样才能保护创新，并全面应用这些原则。

如果一个项目过于激进，与公司所提供的产品或服务存在较大差异，那么它可能就需要一种不同的商业模式（比如用不同的技术服务不同的客户）。在这种情况下，就该建立完全自主的业务部门了。举例来说，当亚马逊决定从事并发起云计算服务业务（AWS）时，它就创建了一个独立的业务部门，因为该业务的商业模式与亚马逊在线零售业务的商业模式是不同的。

创建独立的团队或业务部门至关重要，主要有以下三方面的原因：

第一，当现有的商业模式与颠覆性商业模式存在冲突时，坚持现有商业模式会让颠覆性想法胎死腹中。现有的商业模式会扼杀创意来源，瑞士手表就是一个典型例子，有时还会直接扼杀创新，比如宝丽来放弃了市场领先的数字技术能力，原因就在于这种技术与基于胶卷的商业模式存在冲突。

第二，对大公司来说，颠覆性创新在最开始时无法带来它们所需的增长。一家估值10亿美元的公司，若致力于追求10%的年增长率，那么在它看来，颠覆性创新在起始阶段带来的5万美元收入是微不足道的。这样一来，它就会放弃投资或通过其他方式迅速获得收入（一般来说，颠覆性创新演变为维持性创新后，也会随之错过市场机会）。对独立的颠覆性创新团队来说，即便该项创新只产生了很少的收入，团队成员也会感到兴奋，而随着时间的推移，他们就有可能打造出10亿美元的业务。

第三，为颠覆性想法建立独立的部门，可以让团队开发公司之外的创新资源。举例来说，当IBM把一个团队派到佛罗里达开发IMB个人电脑时，该团队开发出了新的功能，并采用了英特尔和微软等新的合作伙伴的资源。这一策略为团队节省了宝贵的时间成本和费用成本，而经济性也被证明是IBM个人电脑取得成功的关键因素。

---

1. George Yancopoulos, personal interview, December 10, 2013.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.

注意：你是否依赖于其他人

你有没有想过这样一个问题：诺基亚是如何从20世纪90年代的一线手机制造商沦为智能手机时代的看客的？你可能会想，这家公司缺乏创新或没有预见到3G革命的到来以及移动互联网和便携式数字生活方式爆发的潜力。但原因并非如此。正如罗恩·安德纳在《广角镜》（*The Wide Lens*）一书中所述，诺基亚在3G时代是一家狂热的先锋公司。[注]据它预测，到2002年3G用户将会突破3亿人。由此，它也曾大力推动第一部3G手机——诺基亚6650的开发，而从技术上讲，这也是当时最先进的手机。尽管诺基亚成功推出了第一部3G手机，而且成本也在合理区间，但在2002年，它却遭遇了重大技术失败。当时的市场规模，连它预测的1%都未达到。

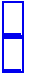
虽然诺基亚交付了一个解决方案，但它忽略了2G和3G过渡期间的一个变革情况：它发起的这项创新行动需要多方协同才能最终取得成功。诺基亚可以掌握先前的独立创新，但在转为多方协同后，它基本就对创新活动失去了控制。从2G转向3G需要外部创新，比如播放移动视频的视频转换软件、应对流量增加的路由器技术的变革、允许移动运营商识别用户数据访问的数据库工具，以及确保内容提供商权益的数字版权管理等。也就是说，在诺基亚交付手机时，这个生态系统的其他链条仍是缺失的。诺基亚没有认识到它的成功还需要依赖其他公司，而且也没有解决好或管理好这些相互依存的关系。

目前，从独立创新到协作创新的趋势越来越明显。各方参与者必须动用它们的资源乃至改变它们的行动，确保创新成果能被市场广泛接受。有些合作方处于行业的上游或下游，而这些领域可能是你容易忽略的。

首先，在协作创新中运用创新者的方法时要给出产品的生态系统图。在考察所面临的不确定性时，上游要看所需部件的不确定性，下游要看市场采用的不确定性，其次，还要全面了解合作方所需的生态系统。在影响创新成果成功采用方面，合作方拥有哪些互补性资产或资源？一旦确定了这些资产或资源，就要尽快争取。否则，你花费大量时间和资源开发的创新成果，可能就会因为没有得到拥有这些关键性互补资产实体的支持而失败。

---

1. William Bains, “Failure Rates in Drug Discovery and Development: Will We Ever Get Any Better?”Drug Discovery World, Fall 2004, http://www.ddw- online.com/business/ p148365- failure- rates- in- drug- discovery- and- development:- will- we- ever- get- any- better- fall- 04.html .



结语

把不确定性变为机会

在美国生物技术行业开始发展的最初几十年里，大多数生物技术公司都采取了相同的运营规则：确定一种具有前景的候选药物（通常源于学术界的某种洞见），然后集中所有资源，将这种药物推向市场。新药的发现与研发成本高昂，且存在很大的技术不确定性，一种普遍的观点认为，新成立的生物技术公司既没有扩大研究基础和药物管线的资本，也没有与之相关的专门知识。而且，如果它们在这方面分散精力，那么失败几乎可以说是注定的。虽然很多年轻公司在单一药品开发上筹集了数亿美元的资金，但一个悲哀的事实是，它们中的绝大多数最终都走向了失败，未能将开发的新药推向市场。具有里程碑意义的人类基因组测序计划激起了人们的期望，认为事情将会发生改变：数以千计的治疗癌症和其他疾病的方法会很快问世，而发明新药的速率也会成倍增长。不幸的是，这些都没有发生。尽管数百家生物技术公司投入研发力量，其中还包括数十家大型跨国制药公司，但每年在美国批准的新药数量只有20种左右，真正具有创新意义的新药更是屈指可数。

所以，当新成立的名为再生元的生物技术公司——公司领导者是医学科学家伦纳德·施莱弗尔和乔治·雅克波罗斯——召开第一次董事会时，团队成员颇为兴奋地向在座的资深科学顾问分享了他们的宏大愿景，即通过更好的流程开发新的疗法。雅克波罗斯说，他们不会将重点放在单一解决方案上，而是首先了解为什么有些疗法无法取得

效果，然后再利用更好的试验方法，同时开发多种解决方案。这需要在研发新疗法的过程中开发处理限速因素的工具，以保证试验的准确性和速度。

作为哥伦比亚大学的前教授，雅克波罗斯的发言引来了激烈的批评声：施莱弗尔和雅克波罗斯在想什么？为什么他们不能像其他人一样，把研究努力和资源用在最有可能取得成功的单一疗法上呢？他们这样分散资源和精力，同时测试多种不同的解决方案，成功的可能性有多大？

雅克波罗斯回忆说，当时的情况让他震惊不已。最终施莱弗尔介入，表示尽管顾问们持反对意见，但再生元会坚持自身的试验流程。施莱弗尔的表态虽然让雅克波罗斯松了一口气，但我们可以想象一下他们当时的感受：一些世界上最著名的专家表示他们这样做是完全错误的。事实果真如此吗？

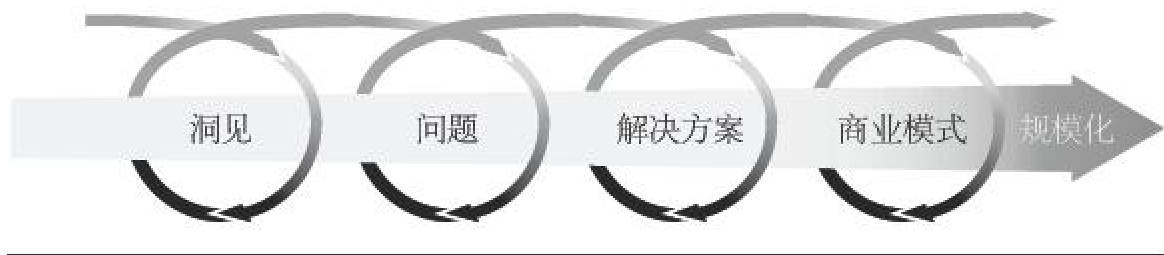
25年之后，再生元已经成为世界上最具创新力的公司之一。基于其在突破性创新方面所取得的成就，再生元登上《福布斯》最具创新力企业榜第四的位置，创新溢价高达63%。回望过去，雅克波罗斯有足够的理由为之得意，但同时他也表示，作为公司创始人，他们是幸运的。大多数遵循顾问建议的公司，最终也未能将单一单品推向市场，结果就是倒闭。回过头来看，再生元早期的很多猜测，看起来似乎建立在强有力的科学基础之上，但最终也都陷入死胡同。如果再生元当时关注的领域过窄，那么它可能已经成了一个被遗忘的失败案例。

从根本上讲，将再生元与同时代行业公司区分开来的，就是一个洞见：在以高度不确定性为特征的环境中，你需要通过简单试验快速解决问题。尽管很多同时代的公司都借用了成熟制药公司的传统管理策略（成熟公司面临相对较大的稳定性），但再生元还是采用了这一假设，即它面临前所未有的不确定性。雅克波罗斯表示，虽然很多公司对同行评议科学持正向尊重的态度，但他自一开始就给出了一种正

向不尊重的态度。“在我看来，生物学领域60%~90%的发现，要么是错的，要么是不相关的，”他说，“你可以看一下《纽约时报》科学版：在100项突破性发现中，有多少能够成功落地？我记得1998年《纽约时报》的一篇封面文章说，癌症将会在两年内被人类攻克……问题是，我们大多数人认为的事实却从未发生。”(注)

由于认识到了这种根本上的不确定性，再生元团队设计了一个不同的流程，用以应对这种不确定性。雅克波罗斯后来回忆说：“我们的核心信念是，如果你对一件事情没有十足的把握，那么你就会走很多弯路，浪费很多资源。我们认为可以把遗传学作为最强有力的武器，对各种想法进行严格测试。在创新方面，我们采取了与很多公司完全不同的做法。”(注)

虽然他们两人以比较科学的方式描述了这一流程，但从根本上讲，再生元团队发现并运用了创新者的方法（见图C－1）。



图C－1 创新者的方法

具体来看一下。在第一步，也就是洞见这一步，我们推荐集思广益，而不是将重点放在一组狭义的想法上。不同于大多数生物技术公司，在确定需要解决的问题之前，再生元是广泛寻求各种洞见的。很多生物技术公司都建立在单一洞见基础之上，而这个洞见则来自科学家的试验室。再生元团队的成员不仅仅局限于试验室，他们查阅更广义的学术文献，寻找基因与疾病之间的潜在关联关系或关系线索。然后，当发现一个关联关系时，他们就会利用转基因小鼠开展测试试

验。这些转基因小鼠是由再生元自身的VelociGene平台技术创造的。通过这种方式，再生元在实际数据基础上得出洞见，并加以验证，比很多同行公司都快。雅克波罗斯声称：“通过这种方法，我们可以重新创造上报的关联关系，并对它们进行迅速测试。我们追踪的不是文献，而是关联关系，比如从1000种关联关系中找出最有可能的10到50种。”[注]

举例来说，在21世纪第一个10年中期，再生元团队了解到得克萨斯大学的研究院在部分人体内发现了一种特定的基因突变：这些人的“坏”胆固醇（LDL[注]）水平比其他人高20%，因而罹患心脏病的可能性也就更高。基于VelociGene平台技术，再生元的科学家在小鼠体内创造了这种突变，并对结果进行了观察。很快，他们就发现并验证了一个洞见：一种特定基因即一种生物化学标记（低“坏”胆固醇）与心脏病之间存在关联关系。现在，再生元和大型制药公司赛诺菲（Sanofi）联手，已经完成了所开发药物的三期试验，而其他制药巨头还正忙于研发下一代的降胆固醇药物。

创新者的方法的第二步是要深刻理解问题。或许是因为生命科学类公司面临的技术不确定性（这能行吗）高于需求不确定性（客户会买吗），所以它们中的大多数自一开始就把重点放在解决方案上。但正如雅克波罗斯所指出的：“如果你过于强调解决方案，那么情况不会好；你总是想保证一切正常，你根本不知道失败的原因……相反，我们没有把解决方案放在第一位，而是试图真正理解问题，这是我们的第一步。”[注]

再生元并没有去采访客户，因为大多数客户关心的是能不能治愈他们的癌症、他们的血压能不能降低等问题（需求不确定性）。但在寻求解决方案之前，再生元还是在生理学和生物学问题上下足了功夫。比如，疾病相关基因会指示体内蛋白质相互结合，为开发一个可阻断这种结合的解决方案，再生元研究人员首先了解了相关蛋白质的

结合方式，以便开发出更好的解决方案。雅克波罗斯说：“由于再生元自一开始就把重点放在问题上，所以我们能够拿出一个比其他任何解决方案都好的解决方案……其实，对于某个特定目标，大多数公司只会开发一种药物；但再生元不同，由于第一步做得特别好，我们最终开发出了三种药物，可治疗五种疾病。”[注]

创新者的方法的第三步是通过一系列原型实现解决方案与问题的迭代匹配，避免将资源浪费在无意义的解决方案上。当然，所有的生命科学公司都会对它们的解决方案进行测试，确保能够达到目的。但它们通常采用一个周期长、花费高的测试流程，即首先在动物身上试验，然后再在人身上进行三期临床试验。到头来，成本会达到数亿美元，但失败率也极高，为97%。[注]为避免这种不利状况，很多公司都试图通过临床试验管道开发尽可能多的解决方案，以提高成功率，但最终却使开发新疗法的成本急剧飙升。

我们推荐的一些原型，比如PPT演示的虚拟原型，在这里显然是行不通的。但我们可以看一下再生元是如何运用这一原则的。再生元的高管并没有急着将解决方案推入临床阶段，而是基于尽早、尽快的理念，在最开始的动物试验阶段，开发了一种可迅速产生并能更准确测试诸多解决方案的技术。大多数公司都是通过小白鼠测试一种或几种解决方案。小白鼠的试验成本虽然不高，但对人类疾病来说，小白鼠模型是有缺陷的。再生元认为，与其安于现状，依赖不完美的试验方法对少数解决方案进行测试，不如重新设计试验程序，开发一种技术，用人类免疫基因替代小白鼠免疫基因——其替代规模是先前基因置换技术的百万倍以上。然后，这些“人化小白鼠”被用于开发大批量“原型解决方案”，而且这些方案也更适于治疗人类疾病，因为它们是用人类抗体而非小鼠抗体治疗疾病。接下来，再用另外一种“人化小白鼠”，对这些原型解决方案进行快速测试，看它们是否能够治疗某种疾病，这实际上就是一种基于人体模型的原型。同领域的竞争对手可以测试一两种小鼠抗体解决方案（对人类抗体来说，这些模型

是存在缺陷的），而再生元则可以测试数百种人类抗体解决方案。这不仅是因为再生元自一开始就致力于寻求最佳解决方案，而且也是因为它开发了一种可实现更佳效果的快速试验法，比其他公司快100倍。

回过头来看，再生元之所以能取得成功，部分原因就在于它运用了创新者的方法，可以比竞争对手更快、更好地测试未知事物。它犯过错，但通过快速试验法，它可以对多种解决方案进行迅速测试，解决了在治疗研发阶段面临的一些巨大的不确定性。通过运用这种方法，再生元在过去几年里成功推出了三种药物。对几乎所有大型制药公司来说，这都是一个了不起的成就。

阿柏西普注射剂（EYLEA）是迄今为止治疗成人视力减退——湿性年龄相关性黄斑变性最成功的药物。在上市后的第一个完整年度，该产品实现了近10亿美元的销售额，在一个很少有突破性疗法的领域，这是一个相当了不起的成就。更重要的是，再生元以远低于行业平均水平的成本实现了这些突破：据最近的一项分析，在拥有三种及以上获批药品的公司中，在每种药品上的平均开支约为43亿美元，而一些大型公司的开支更是高达100亿美元。相比之下，再生元在新药上的平均开支为7.36亿美元，其中既包括开发成本，也包括试验工具的额外投资。[注]

创新者的方法亦需创新

在一个以复杂科学和高度技术不确定性为特征的行业，再生元出色地运用了创新者的方法，同时它的经验也给我们带来了很好的启示。这家公司之所以能取得如此成功，就在于它对创新者的方法进行了创新。它找到了有碍于锁定问题和开发解决方案的限速因素，然后通过创新，极大地提高了公司在这方面的能力。正如雅克波罗斯描述

的："我们通过包括技术在内的各种手段，开发可让我们在第一时间做出更好选择的工具。"注

这些工具包括用于测试洞见的数据集、置换基因的技术（VelociGene）、在小鼠体内创造人类抗体的工具（VelocImmune），以及其他各类工具等。基于这些流程改进，再生元能以比竞争对手速度更快、成本更低和准确性更高的方式测试相关问题和解决方案。"事实证明，我们的方法更胜一筹，"雅克波罗斯说，"在一些关键决策上，我们能以更快、更好的方式做出决定，比如如何找到真正的问题，以及如何确定你的解决方案是否真正有效等。"注

赢得竞争优势

随着不确定性程度的增加，公司将不得不重新组织创新活动；这时，它们就需要运用新的方式，以有效创造新产品、新服务和新解决方案。对领导者来说，与其将这种变化视为威胁，不如视为机会，通过设计更好、可加快创新步伐的试验工具赢得优势。

我们在本书一开始就表示，在确定找到了值得解决的问题及其解决方案之前，你应该忽略竞争优势或先驱优势等策略问题。作为专注于策略和创新研究的学者，我们的这个建议的确有些另类（当然，在进入探求解决方案阶段后，策略还是很重要的）。但问问自己，在一个充满不确定性的时代，什么样的竞争优势会一直持续下去？正如我们在第一章中所讲的，竞争优势的丧失比以往任何时候都快。我们认为，在高度不确定性环境中，唯一持久的优势就是管理不确定性的能力：要以比竞争对手更快的速度抓住机会，要以比竞争对手更有效的方式学习，并将这些创新推向市场。虽然开发和练习这种能力需要时

间，但这是一种难以模仿的能力，而也正是因为难以模仿，所以更为持久。

在运用创新者的方法解决问题的过程中，再生元通过加快试验速度和提高试验效力，创造了一种竞争优势。批评人士认为，该公司不应该将研发重点放在竞争对手众多的药物上，但雅克波罗斯和施莱弗尔仍我行我素，他们之所以做出这些看似有违直觉的选择，是因为他们相信他们比其他人学得更快，也能比其他人更早开发出有效解决方案。通过快速试验法，再生元在很多时候可以同时测试自己和竞争对手的解决方案，因而比竞争对手更容易找到机会。未来，它能否继续开发这种能力，能否继续保持领先一步的优势，仍有待观察。但它极高的命中率和较低的开发成本表明，再生元已经通过创新能力获得了一种持久优势。

职业生活和个人生活

我们在本书开篇表示，在从工业时代向信息时代转变的过程中，我们面临着急剧增加的不稳定性，而这种不稳定性要求我们采用新的管理方式。对成熟公司来说，要想保持创新或生存能力，仅仅依赖传统管理已经行不通了。相反，无论是经理人还是创业者，在应对不确定性时，都需要运用新的创新管理学（我们所说的创新学院），通过创新实现新的增长。

在面临不确定性时，每个主要学科都有管理这种不确定性问题的解答。每一种观点都会为解决这类问题提供宝贵洞见，都会做出深刻的思想贡献。但持有这些观点的人，彼此之间很少交流；他们也很少会想到，如果把这些方法合在一起，创新需求问题将会得到更好的解决。

在本书中，我们试图将这些观点结合在一起，进而确立一个单一方法：你、你的团队或你的公司可以用来产生颠覆性洞见，并将这些洞见推向市场的端对端的流程。在我们研究的样本公司中，我们发现运用创新者的方法与提升公司创新溢价和市值之间存在很强的相关关系。我们的事实证明，运用创新者的方法平均可以提升50%以上的创新溢价，这相当于增加了数十亿美元的市值。同样，采用这些理念的公司，即便它们使用的是其他创新方法，也都通过新产品实现了收入的大幅增加。比如，财捷和思科服务公司都增加了1亿美元以上的收入，印度联合利华也取得了40%的收入增长。

但比短期收入和市值更重要的是，这些公司发现了新机会，并以比竞争对手更低的成本和更高的成功率实现了商业化运作。“我们能够以更快、更好的方式做出这些关键决定。”[注]再生元的雅克波罗斯说。这家公司并不是唯一的例子。亚马逊的杰夫·贝佐斯也表示，基于这种方法，公司开展的试验数量大幅增加，因为单项试验的成本降低了。[注]财捷创始人斯科特·库克说，这种方法“完全改变”了公司的运用方式。我们的一手研究资料显示，财捷的每一名领导者、经理人、设计师和工程负责人都在利用这样一个流程：提出假设，构建试验，然后利用数据进行决策。

创新者的方法可以让各行各业——从软件到水泥，从制药到食品加工——找到持续创新的工具。这种方法的运用，也都带来了相应的回报。“我们的创新计划进一步指明了雇员的努力重点和公司生态系统的推进方向，”AT&T负责技术与网络运营的约翰·多诺万说，“同时，它也为我们带来了丰厚的资本回报，这就是它真正的价值所在。”[注]

不管你是一名领导者、经理人、创业者，还是普通雇员，我们认为你都可以运用创新者的方法解决不确定性问题——不论何地，也不管是在内部流程还是在外部创新中，它会降低成本，也会提高成功

率。创新者的方法将会帮助你创造性地解决你在职业和个人生活中遇到的问题。最重要的是，你可以利用这些工具，加快学习速度。在一个充满不确定性的时代，学习速度就是新的竞争优势。我们希望的是，通过利用这些工具，你在任何地方都能够最先冲过终点线。

---

1. Matthew Herper, “How Two Guys from Queens Are Changing Drug Discovery,” Forbes, September 2, 2013, http://www.forbes.com/sites/matthewherper/2013/08/14/ how- two- guys- from- queens- are- changing- drug- discovery/ .
2. Yancopoulos, 2013.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Jef Bezos, personal interview, July 30, 2007.
6. John Donovan, personal interview, December 20, 2013.
7. DNA，脱氧核糖核酸。——编者注
8. 这里还有一种不确定性，即环境不确定性（environmental uncertainty），指的是宏观经济环境和政府政策的不确定性，但需求和技术的不确定性与创造客户有着更直接的关系。
9. 1英里≈1609.34米。
10. 为了进入农村市场，联合利华印度公司开创了全新的分销体系。这是一项面向当地农村妇女的直接教育和分销工作，选出来的领导者被任命为“萨克提阿玛”，意思是有能力的女性。她们成为当地农村的营养教育者和产品分销商，工作就是向其所在的村庄推销产品。——译者注
11. 商对客。——编者注
12. Seltive serotonin reuptake inhibitor。——编者注
13. 低密度脂蛋白。——编者注

附录

创新者的方法概述

在图A－1中，我们总结了创新者的方法的各个步骤以及所有工具。该图给出了各步骤中的关键活动、工具，以及测试方法，确保你完全解决了各要素中的关键不确定性。更多工具和测试方法，请登录www.theinnovatorsmethod.com。



图A－1 创新者的方法一览表

致谢

内森·弗尔

在将近10年的时间里，我一直认为我们并没有真正了解如何管理创新中的不确定性问题。我发现商学院传授的所有知识都与价值获取的相对确定性高度相关，这也让我产生了一个想法，那就是基于价值创造的相对不确定性，传统管理方式或许并不是那么有效。在斯坦福大学期间，我见证了设计学院的组建，而同一时间，在那些运用商学院方法创业失败的人中，精益创业受到了近乎宗教式的狂热追捧，这也进一步加深了我的怀疑。我惊讶地发现，大多数创业教材讲述的都是创业的先例及其结果（比如IPO和并购等），但创业的过程，即如何在不确定环境中创造价值，基本是一片空白。由此，我认为，我们或许并没有真正了解创造新价值的方法，并在《有的放矢》一书中进行了描述，以免创业者掉入这样一个陷阱，即过早推广未经证实的创新。无论是撰写此书的动机，还是书中阐述的方法，都与我和同事埃里克·莱斯所著的《精益创业》有关。

然而，在对第一本书进行反思，并对管理学历史进行研究之后，我发现管理这个领域面临着更深层次的严峻挑战。仔细考察管理学历史（以及其他大多数领域，人文学科或可排除在外），你会发现它是为应对某一特定问题而建立的：如何管理和优化工业革命建立的大公司。换句话说，管理是为了让列车按时运行。创新和创业等课题，也只是近几十年才开始被研究的，而即便最终走入商学院，我们也只是将很多现有的、旨在解决相对确定性问题的管理理论照搬到创新领域。直到现在我们才认识到，由于这些理论是建立在相对确定性的假

设之上，且有着不同目的（获取价值），它们在指导管理不确定性问题及价值创造方面，表现较差。其他面临不确定性问题的领域也出现了这种情况：工程领域的设计思维、创业领域的精益创业、计算机科学领域的敏捷开发，以及物理学中的主动学习，都是为了管理所在领域的根本上的不确定性问题。

虽然我认为我们需要一套新的理论和策略，用于管理这种根本上的不确定性问题，但我也承认我缺乏弄潮儿的勇气。当我和杰夫•戴尔谈起我的想法时，他认为我应该继续推进，鼓励我撰写本书，并开展更广泛的研究。我并不是说其他人在创新领域没有找对方向，没有做出重大贡献（我特别欣赏克莱顿•克里斯坦森、凯瑟琳•艾森哈特、维杰伊•戈文达拉扬、伊安•麦克米兰、罗杰•马丁、丽塔•麦克格兰斯、蒂娜•西利格和鲍勃•萨顿的学术工作）。然而，我们必须要有勇气指出，这个领域的基本假设可能是错误的。尽管我们的发现在很多情况下都会产生巨大价值，但我们需要的是一套不同的理论，或者至少是一套经过重大修正的理论，以指导管理这种根本上的不确定性问题。

我要感谢杰夫•戴尔，他是一个愿意为朋友提供支持的人，是一个坚定的思考者，也是一个很棒的合著者，是他让我有了分享这一信息的勇气。他是我此生遇到的最好的人之一。感谢斯坦福大学的导师、同事和朋友，是他们让我踏上了这一征程，特别是我的顾问凯瑟琳•艾森哈特，以及史蒂夫•巴利、汤姆•拜尔斯、蒂娜•西利格和鲍勃•萨顿。感谢史蒂夫•布兰克的关注和指导；感谢我的早期合作者埃里克•莱斯；感谢为我提供严谨思考的汤姆•艾森曼；感谢我的朋友、善于思考的合作伙伴亚历克斯•奥斯特瓦德。感谢杨百翰大学的朋友，感谢他们为我提供的帮助，特别是尼尔•哈奇教授、汤姆•彼得森和加里•科尔尼亚；作为万豪管理学院的院长，科尔尼亚为我撰写本书腾出了时间。感谢加里•克罗克提供的深远洞见和支持；感谢保罗•阿尔斯特罗姆，在他的鼓励下，我写了第一本书；感谢斯科

特·彼得森和史蒂夫·里德尔领导的创业和技术中心的团队，感谢他们投入的热情和财务支持。感谢学术界的同事克里斯·宾汉姆、本·哈伦、拉胡尔·卡普尔、罗里·麦克唐纳、杰克逊·尼克森、罗布·伍布克尔，以及英士国际商学院，感谢他们在我撰写本书过程中给予的鼓励和帮助。特别感谢我的研究助理团队，感谢团队负责人萨瓦尔·奥尔特加，以及团队成员亚伦·鲍斯韦尔、肖恩·布朗、斯宾塞·卡尔弗特、肯顿·尼科尔斯、詹姆斯·奥克斯、简·托马斯、梅森·伍利和帕维尔·尤列维奇。此外，我还要感谢那些抽出宝贵时间，为我的研究提供支持的很多公司高管——有的已在书中提到，有的没有提到；正是因为他们的参与，这项研究才得以开展，而也正是因为他们，这个世界才变得更加美好。

最后，我在这里向我的妻子苏珊娜表示深深的感谢，感谢她一直以来对我以及我的工作的支持和信任。我还要感谢我的父母以及我的四个孩子，感谢他们对我的容忍。当然，这里所有的感谢都不足以表达我内心对你们的感激之情。

未来，我希望进一步发展这种基于不确定性的管理学，即我所说的“创新学院”，以对应我们更熟悉的商学院。在这方面，我的很多同事都已经取得了显著进展，我希望通过设定基本假设的边界，在管理不确定性和创新方面共同创建新的、更丰富的理论体系。

杰夫·戴尔

大约三年前，当内森·弗尔和我开始讨论这个项目时，我还没有完全搞清楚这样的研究会给我们带来什么。而今，《创新者的方法》让我认识到这样一个现实，那就是我们需要一种权变管理观：高度不确定性环境中的管理与低度不确定性环境中的管理是截然不同的。它还让我认识到，“创新者的基因”只是创新的起点，在把我们的想法

推向市场之前，我们还要对它们进行测试和验证，确保其切实有效。所以，在这里，我首先要感谢内森，他是一个了不起的合著者。在我们的合作过程中，我感到非常愉快。我们的研究之所以能够做好，也是内森的功劳。能和这样一个有能力的人合作，是一件很快乐的事。

本书的数据收集工作非常繁重，感谢研究助理在书稿撰写过程中投入的无数时间。我要特别感谢梅森·伍利、查德·霍兰、塞缪尔·斯塔普、凯尔·纳尔逊、泰勒·柯尔纳比和扎克·罗杰斯。此外，我还要感谢创新机构——“创新者的基因”的主管、负责培训和产品开发事务的副总裁柯蒂斯·勒夫兰特，感谢他在书稿中所做的有益评注，以及他和本·特雷斯在感谢他在书稿中所做的有益评注，以及他和本·特雷斯在《创新者的方法》中所做的视觉设计；本·特雷斯的视觉设计非常出色，而梅森·伍利在这方面也做了非常大的辅助工作。感谢瑞士信贷HOLT事业部的顾问迈克尔·麦康纳，我们在本书中所列公司的创新溢价，都是由他负责分析的。我和内森所做的录音采访，是由尼娜·怀特黑德及其团队成员一手整理的，她们总能在第一时间给出成稿。感谢杨百翰大学所有为我提供支持的团队成员，尤其是我的助手霍利·詹金斯、斯蒂芬妮·格雷厄姆、斯蒂芬·鲍威尔·古斯廷、玛丽萨·坦尼和普雷斯顿·阿尔德。衷心感谢杨百翰大学万豪管理学院前院长加里·科尔尼亚与创业中心的两位主任史蒂夫·里德尔和斯科特·彼得森，感谢他们在过去三年里为该项目提供的财务支持。

此外，我还要感谢在本书研究阶段为我们贡献具有深远意义洞见的人们。他们中的很多人都来自财捷，特别感谢斯科特·库克、布拉德·史密斯和卡伦·汉森，以及乔希·沃克、埃米尔·艾弗特克哈里、本·布兰克、艾伦·迪福特、杰夫·齐亚斯、温迪·卡斯特曼、乔·赫尔南德兹和雷切尔·埃文斯。感谢约迪·马罗尼，为我们会见和采访财捷的高管提供便利。感谢Salesforce.com的马克·贝尼夫和吉姆·卡瓦列里，AT&T的约翰·多诺万和罗布·利斯特，亚马逊的杰

夫・贝佐斯，维尔福软件的保罗・基施鲍姆，感谢他们在采访中为我们提供的宝贵洞见。最后，我要感谢我的朋友、为本书撰写推荐的克莱顿・克里斯坦森，以及我们的代言人马克・贝尼夫、约翰・多诺万、布拉德・史密斯、鲍勃・萨顿和史蒂夫・布兰克，感谢他们对书稿的评论和思想分享。

我真希望能在不占用个人时间的情况下写出一本书。一如既往地，感谢我的妻子罗娜莉，感谢她一直以来对我工作的支持，感谢她不厌其烦地听我唠叨工作中的琐事。特别感谢她对我们家人的照顾以及对我写书的支持。